



RAPPORTS DE GÉRANCE

SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE

CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DE LA FONCIÈRE TERRE DE LIENS | 7 MAI 2022



SOMMAIRE

P.03 **Édito**

P.05 **Rapport de gérance sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021**

P.06 **A. Activités de la société en 2021**

P.06 1. L'ÉVOLUTION DU CAPITAL ET DE L'ACTIONNARIAT EN 2021

P.12 2. L'ACQUISITION ET LA GESTION DES FERMES

P.23 3. L'ASSOCIÉ COMMANDITÉ

P.24 4. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

P.25 5. LES SALARIÉS : CROISSANCE DE L'ÉQUIPE

P.30 **B. Situation financière**

P.30 1. LE BILAN

P.32 2. EXAMEN DU COMPTE DE RÉSULTAT

P.36 3. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

P.37 **C. Orientations et perspectives en 2022**

P.40 **Rapport de gérance pour l'Assemblée générale Extraordinaire**

ÉDITO

CHERS ACTIONNAIRES,

Incrovable, cela se confirme ! Après une année 2020 remarquable dans un contexte sanitaire difficile, 2021 aura donc été une année de confirmation pour la Foncière Terre de Liens. La confirmation tout d'abord, qu'avec 19,8 M€ de souscriptions recueillies et 1353 nouveaux actionnaires accueillis, vous êtes de plus en plus nombreux à faire confiance à la Foncière Terre de Liens pour œuvrer à la préservation des terres agricoles françaises.

La confirmation ainsi, qu'en tant qu'épargnant solidaire, vous partagez notre conviction que préserver les terres, préserver la Terre (précieux bien commun), c'est aussi la meilleure façon de préserver le capital, c'est-à-dire votre épargne et celle de vos enfants.

La confirmation ensuite que, grâce au travail effectué par les associations territoriales Terre de Liens au plus près du terrain, nous sommes en mesure d'accompagner cette croissance des souscriptions en augmentant notre enveloppe d'investissement annuel. Que les salariés et bénévoles des associations territoriales qui œuvrent et s'engagent quotidiennement sur le terrain soient ici encore une fois chaleureusement remerciés.

La confirmation enfin que la Foncière Terre de Liens est en train de changer d'échelle et que cette évolution nécessite une adaptation de nos moyens et de notre organisation.

Ce travail d'adaptation et d'évolution a débuté en 2021 et se poursuivra en 2022. Il se matérialise par le renforcement de l'équipe salariée de la foncière tant au niveau opérationnel que

managérial. Dans ce cadre, nous avons notamment décidé d'initier une « régionalisation » de l'équipe afin de favoriser une plus grande proximité avec les territoires. Nous avons également initié un travail de réflexion approfondi sur la gouvernance de la foncière en collaboration avec le Conseil de surveillance, la Nef (co-fondateur de la foncière) et l'ensemble des parties prenantes du mouvement Terre de Liens.

Plus que jamais nous sommes persuadés que nous avons un rôle à jouer dans la nécessaire transition de l'agriculture française vers un modèle plus responsable. Ce rôle, nous souhaitons le jouer en unissant les forces de celles et ceux qui souhaitent agir concrètement, faire positivement et montrer l'exemple humblement. Humblement, parce que nous savons bien que nos convictions, ces confirmations, ne suffisent pas à garantir la réussite de notre projet. Il nous faudra aussi faire preuve de beaucoup de plasticité et de créativité pour être à la hauteur des responsabilités que vous nous confiez, sans doute en nous souvenant que, humain, humus et humilité ont la même étymologie.

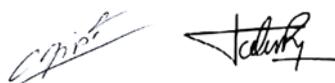
Nous nous réjouissons d'aborder avec vous cette nouvelle étape dans la vie de la foncière. Nous avons la chance de pouvoir nous appuyer sur des fondations solides : une expérience accumulée, une méthode de travail éprouvée, une équipe expérimentée, un réseau professionnel et dynamique, un actionariat stable et diversifié. À nous maintenant de faire fructifier au mieux ces acquis et d'inventer nos futurs.

Avec vous, grâce à vous.

Luc Moineville, Gérant



Christian Grisot et Pierre Fabre,
pour l'Association Terre de Liens



Yann Viremouneix et

Nicolas Bonnet-Eymard pour La Nef





ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE
DE LA FONCIÈRE TERRE DE LIENS DU 7 MAI 2022

**RAPPORT DE GÉRANCE
SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE
CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2021**

A ACTIVITÉS DE LA SOCIÉTÉ EN 2021

1. L'ÉVOLUTION DU CAPITAL ET DE L'ACTIONNARIAT EN 2021

ENCORE UNE BELLE ANNÉE POUR LA COLLECTE D' ACTIONS

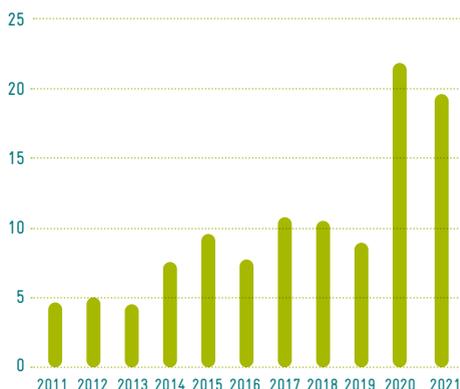
Si la collecte de l'année 2020 avait été exceptionnelle, celle de 2021 a également atteint un très bon niveau se rapprochant du résultat de la collecte précédente avec 19,8 M€ souscrits.

En 2021, la collecte s'est répartie sur deux périodes :

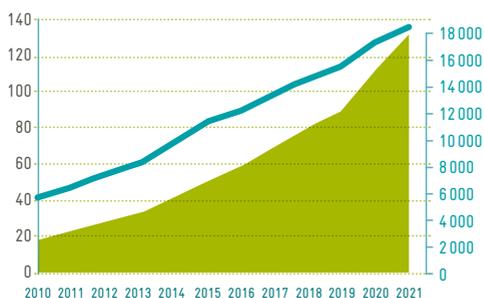
→ De fin janvier à fin mars : au 1^{er} janvier, il restait près de 3 M€ à collecter dans le cadre de l'OPTF¹ visée par l'AMF², courant de novembre 2020 à juin 2021. Une OPTF délimite la collecte d'épargne sur une durée et un montant maximum déterminés. Une nouvelle demande d'OPTF ne peut être déposée auprès de l'AMF que lorsque la date de fin de l'OPTF précédente ou son montant maximum collecté est atteint. L'OPTF s'est donc clôturée fin mars avec l'atteinte du plafond. Puis la collecte a été suspendue en vue de l'assemblée générale, afin d'arrêter la liste des convoqués, et le temps de déposer une nouvelle demande d'OPTF auprès de l'AMF.

→ De mi-juin à fin décembre, 16,8 M€ collectés : la collecte a pu reprendre avec l'obtention du visa le 16 juin 2021 pour une OPTF de 22 M€ courant jusqu'à fin mars 2022. Par ailleurs, pour respecter le plafond fiscal lié au mandat SIEG³ (maximum de 14,7 M€ de souscriptions avec reçus fiscaux pour 2021), l'émission de reçus fiscaux a été arrêtée le 10 décembre 2021.

Collecte annuelle M€



Collecte cumulée (en M€) et nombre d'actionnaires



Collecte citoyenne et institutionnelle (en M€)



¹ Offre au public de titres financiers

² Dès lors que les prévisions de collecte dépassent 8 M€ sur 12 mois, un visa doit être obligatoirement demandé à l'Autorité des marchés financiers (AMF).

³ Service d'intérêt économique général

Retraits d'actions par année de souscription au 31/12/2021



© TDL - Île-de-France

Ainsi au 31/12/2021, le capital social s'élève à 118 451 800 € apportés par 18 444 actionnaires. Le capital avec prime d'émission s'élève à 121 584 036 €.

Parmi les 2 506 souscripteurs en 2021, 54 % sont des nouveaux actionnaires (51 % en 2020, 58 % en 2019). Cela témoigne à la fois de la fidélisation croissante des actionnaires et d'un bon renforcement de la base.

La part des souscriptions citoyennes dédiées à un projet (13 %) ou à un territoire (36 %) est conforme à la répartition enregistrée depuis le début de la foncière.

Côté souscriptions institutionnelles, la Foncière a bénéficié d'une souscription de Mirova Solidaire (un fonds solidaire de Natixis) de près de 2 M€ (19 225 actions) pour l'épargne salariale ainsi que d'une souscription du fonds solidaire OFI France Equity (géré par OFI, détenu majoritairement par la Macif et la Matmut) de 1 M€ (10 000 actions).

Les demandes de rachat (219) représentent 1,55 M€ (1,2 M€ en 2020, 1,6 M€ en 2019), soit 1,2 % du capital (1,1 % en 2020, 1,9 % en 2019) et 8 % de la collecte de l'année (5 % en 2020, 17 % en 2019). Depuis le 1^{er} janvier 2021, les souscriptions de 2016 ayant donné lieu

à une réduction fiscale sont éligibles au rachat (engagement de conservation des actions pendant 5 ans) mais seules 961 actions datant de 2016 ont fait l'objet d'un retrait en 2021. 85 % des actions souscrites entre 2006 et 2016 sont encore au capital. De plus, sur les 219 demandes de rachat, 64 % correspondent à une sortie de l'actionnaire (36 % conservent une partie de leurs actions et restent dans l'actionnariat). En cohérence avec l'action sur le long terme de la foncière, les actionnaires conservent leurs actions sur de longues durées, supérieures à la détention réglementaire en cas de réduction fiscale.

COMPOSITION ET ANALYSE DE L'ACTIONNARIAT

Quelques repères chiffrés

Au 31 décembre 2021, les 18 444 actionnaires de la Foncière se composent de :

- **18 072 personnes physiques**, soit 98 % des souscripteurs détenant 78 % du capital de la foncière, citoyens et citoyennes de tous horizons géographiques.
- **372 personnes morales**, soit 2 % des souscripteurs portant 22 % (un peu moins de 27 millions d'euros) du capital de la foncière, lequel est détenu à 18,5 % par 9 investisseurs institutionnels. Parmi eux, on peut compter



Les fonds solidaires actionnaires

	Nombre d'actions	Part du capital	
Fonds Professionnel Spécialisé Natixis « Mirova solidaire », pour l'épargne salariale	102 367 (dont 19 225 actions en 2021)	8,64 %	
Fonds d'investissement solidaire BNP	« Social business impact France » « Multipar solidaire Oblig SR » « Multipar solidaire Dynamique SR »	20 387 8 738 4 855	2,87 %
FCP OFI France Equity	10 000 (en 2021)	0,84 %	
Le fonds d'épargne salariale Amundi « FCP Finance et Solidarité »	9 806	0,83 %	
Le fonds d'épargne salariale La Poste « Responsable actions 70 »	2 000	0,17 %	
Le fonds d'investissement solidaire de Mandarine Gestion	1 550	0,13 %	

8 fonds d'investissements ISR⁴ et d'épargne salariale (abondés par les salariés des entreprises adhérentes à ces fonds) et la Caisse des dépôts et consignations, avec 58 048 actions (soit 5 % du capital).

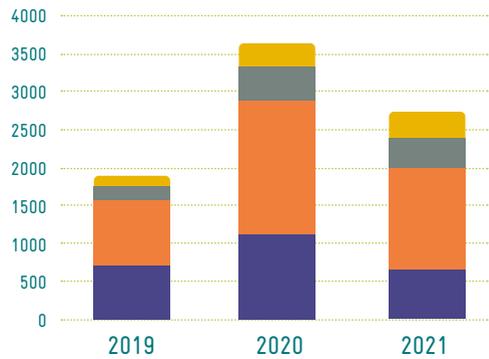
Par ailleurs, la **Fondation Terre de Liens** détient 10 413 actions (un peu plus d'1 M€), soit 0,9 % du capital grâce aux dons d'actions effectués par des actionnaires.

Le nombre moyen d'actions par actionnaire personne physique est 52 actions (47 en 2020).

La médiane est de 10 actions détenues par actionnaire (stable) : 50 % des actionnaires personnes physiques détiennent 10 actions ou moins et 50 % 10 actions ou plus.

Le montant moyen par souscription en 2021 hors investisseurs institutionnels est de 6 092 €, supérieur aux exercices précédents (5 567 € en 2020, 4 232 € en 2019). Cette tendance s'explique par un nombre de souscriptions de plus de 5 actions croissant : elles représentaient 56 % des souscriptions en 2018 pour 77 % en 2021.

Évolution des souscriptions (en nombre)



- Souscriptions de 5 actions ou moins
- Souscriptions de 6 à 50 actions
- Souscriptions de 51 à 100 actions
- Souscriptions de plus de 100 actions

Vers une meilleure connaissance de l'actionariat

Suite à la très forte collecte de 2020 (plus du double de l'année précédente), un sondage a été réalisé début 2021 auprès des personnes ayant souscrit en 2020. S'il est connu que les Français ont davantage épargné en 2020 (avec les premières vagues de covid), il se trouve que c'est aussi l'année où la foncière a pu proposer des souscriptions avec 25 % de réduction fiscale sur l'impôt sur le revenu (taux diminué à

⁴ Investissement socialement responsable

18 % depuis 2013). Il était donc intéressant de questionner les actionnaires sur leurs motivations à prendre des actions. Les résultats montrent entre autres que l'incitation fiscale fait augmenter le nombre d'actions à la souscription mais que l'intérêt pour un placement solidaire, porteur de sens et transparent reste la motivation principale de la majorité des souscripteurs.

Dans cette même lignée, un travail plus approfondi sur l'analyse de l'actionnariat a été entrepris en 2021. Impulsé par le Conseil de surveillance, son objectif est de comprendre l'état de l'actionnariat et sa dynamique, c'est-à-dire l'engagement financier des actionnaires et leur parcours au sein du mouvement. Ainsi, une première étape a été réalisée : la mesure de la concentration du capital afin de savoir si l'augmentation du nombre d'actions par actionnaire ces dernières années a entraîné une concentration du capital. À partir de la courbe de Lorenz (cf schéma ci-dessous), il ressort qu'entre les années 2009 et 2020, la concentration du capital est identique. C'est d'autant plus remarquable que, entre-temps, la foncière a connu une évolu-

tion considérable : en juin 2009, elle comptait seulement 3300 actionnaires, un capital de 7,5 M€, et une moyenne de 25 actions par détenteur, deux fois moindre qu'aujourd'hui.

La seconde étape sera une analyse approfondie de la base de données afin d'aller plus en détails de la connaissance de l'actionnariat.

STABILITÉ DE LA VALEUR DE L'ACTION

Depuis 2012, l'associé commandité gérant de la foncière analyse la valeur des actions, avec l'objectif de proposer, si possible, une revalorisation modérée de l'action qui pourrait permettre aux actionnaires solidaires de voir la valeur de leur investissement évoluer pour compenser en partie l'inflation.

La valeur de l'action est estimée chaque année en fonction de l'estimation de la valeur du patrimoine via des expertises indépendantes sur un échantillon de biens (au moins 10 % des biens détenus, sélectionnés par ordre chronologique d'acquisition). L'action a ainsi connu quatre revalorisations : 2 € en 2013, 1 € en 2014, 0,5 € en 2017 et 0,5 € en 2020 portant à 104 € la valeur de l'action (valeur nominale de 100 € + 4 € de prime d'émission).

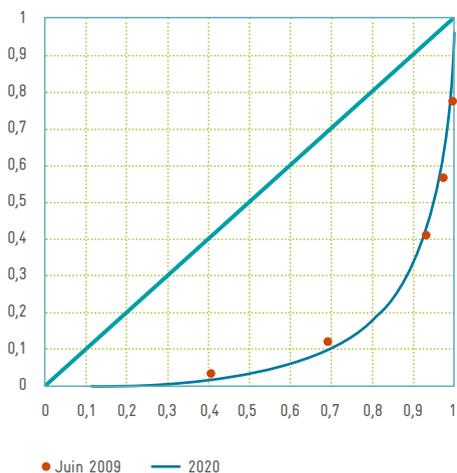
En 2021, les expertises sur un échantillon de 24 fermes ont permis de déterminer l'actif net réévalué de la foncière à partir de la valorisation du patrimoine immobilisé : la valeur de l'action a ainsi été estimée à 104,3 €.

La gérance de la foncière a décidé de maintenir la valeur de l'action à 104 € pour le visa courant du 15 juin 2021 au 31 mars 2022.

POURSUITE DU PLAIDOYER SUR LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

Depuis fin 2020, l'activité de la Foncière est reconnue d'intérêt économique général (mandat SIEG) ce qui lui permet en tant que foncière solidaire de plus de 10 ans de continuer à émettre des reçus fiscaux sur les souscriptions.

Répartition du capital en 2009 et en 2020
Fraction du capital détenu vs fraction des effectifs
(courbe de Lorenz)



Un avenant sur les modalités de restitution d'un éventuel trop-perçu par la foncière doit être signé avant le 31 décembre 2022 pour que cette convention soit finalisée et se poursuive jusqu'en 2030. La Foncière Terre de Liens et les autres foncières solidaires SIEG y travaillent avec les ministères concernés et l'appui de l'association Fair.

En 2021, l'association Finansol, dont le label distingue les produits d'épargne solidaire des autres produits d'épargne auprès du grand public et qui fédère les acteurs de la finance solidaire, a fusionné avec un laboratoire d'innovation sur l'impact (l'Impact Invest Lab) pour ensemble devenir Fair. Cette organisation à laquelle la Foncière Terre de Liens adhère a porté un travail de plaidoyer :

→ pour le maintien de la réduction fiscale de 25 % aux foncières solidaires en 2022. Un amendement à la loi de finances pour 2021 a ainsi été voté durant l'été.

→ pour la suppression de la taxation des plus-values liée à la revente des titres de foncières SIEG (plus-value qui jusqu'à présent était soumise à une imposition de 30 %), qui a été adoptée dans la loi de finances pour 2022.

Fair a également impulsé une série de rencontres en visioconférence pour développer et structurer sa communauté d'investisseurs. Ces ateliers ont été riches en échanges de pratiques et rencontres des autres acteurs de la finance solidaire.

UNE MONTÉE EN FORCE DE LA COMMUNICATION EXTERNE

L'année 2021 représente un tournant dans la communication de Terre de Liens en ayant ouvert un chantier stratégique sur la communication externe afin d'accroître la notoriété de Terre de Liens et démultiplier son impact. L'objectif est de conquérir « le grand public », c'est-à-dire des personnes



© TDL / Laurence Geai

éloignées des sujets d'agriculture et de finance solidaire, non convaincues de prime abord, en utilisant de nouveaux canaux de communication. La traduction concrète est l'augmentation de la présence médiatique et sur les réseaux sociaux de Terre de Liens (+72 % d'abonnés à la page Facebook entre 2018 et 2021) et par des campagnes thématiques régulières. Ainsi en 2021, une campagne de dons intitulée « *sans paysans, on fait comment ?* » a été déployée sur le web et dans les médias. Guillaume Canet s'est fait porte-parole du message de Terre de Liens lors d'un spot publicitaire diffusé gracieusement sur les antennes de Radio France pendant une semaine. Un grand merci à Guillaume Canet et à Radio France ! La valorisation de Terre de Liens se traduit aussi dans la structuration des outils de communication. Ainsi, un chantier de refonte du site terredeliens.org a été lancé ainsi que la réalisation d'une plaquette institutionnelle.

UN TRAVAIL A ÉTÉ ENGAGÉ PAR LA FONCIÈRE POUR COMMUNIQUER DAVANTAGE SUR L'IMPACT SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL DE L'ACTION DE TERRE DE LIENS.

Enfin, un travail a été engagé par la foncière pour communiquer davantage sur l'impact social et environnemental de l'action de Terre de Liens. Si ce chantier n'en est qu'au tout début, il devrait pouvoir renforcer la crédibilité de la foncière en tant qu'acteur solide dans l'ESS⁵ et permettre de susciter de nouvelles formes d'engagement.

⁵ Économie Sociale et Solidaire



© TDL - Rhône-Alpes

2. L'ACQUISITION ET LA GESTION DES FERMES

REPRISE DU RYTHME DES INSTRUCTIONS, AVEC UN COMITÉ D'ENGAGEMENT MOBILISÉ

Le Pôle fermes, piloté par la foncière, regroupe les salariés de la foncière et de la fondation impliqués dans l'acquisition et la gestion des fermes Terre de Liens. Les associations territoriales sélectionnent les projets et mènent l'instruction. Les chargés de mission « instruction/acquisition » (2 salariés foncière et 2 salariés fondation) et « gestion du patrimoine bâti » (4 salariés début 2021, augmenté à 7 fin 2021) du Pôle fermes sont mobilisés lors de l'instruction (déplacement sur site) afin d'identifier les points de vigilance des projets et poser des pistes de réflexion. Ils sont accompagnés lorsque cela est nécessaire par un membre du Comité d'engagement (CE). L'association territoriale est ainsi soutenue tout au long de l'instruction par l'équipe du Pôle fermes. L'instruction des biens présentant du bâti (agricole et/ou habitation) s'avère

plus complexe, demandant un diagnostic du bâti pour évaluer son entretien, les travaux à venir et son adéquation avec les activités agricoles potentielles sur l'acquisition envisagée (pérennité et transmissibilité). Une analyse est également effectuée de l'impact économique du bâti sur le long terme (à 30 ans) ce qui peut être source de tensions avec les temporalités et projections des porteurs de projet, accompagnés par l'association territoriale. En 2021, le Comité d'engagement a étudié **45 projets d'acquisitions** (33 en 2020, 42 en 2019, 38 en 2018), **15 compléments d'acquisition** (16 en 2020, 17 en 2019, 3 en 2018), 13 projets de mise à bail suite à un changement de preneurs (13 en 2020, 13 en 2019), et 4 projets de travaux sur des fermes déjà acquises (6 en 2020, 3 en 2019). Les 10 membres du Comité d'engagement (commun à la foncière et à la fondation), de par leurs compétences et approches diverses et complémentaires, appréhendent les projets dans leur globalité. Nous tenons encore à remercier les experts bénévoles engagés dans cette instance pour leur implication et leur travail remarquable.

MEMBRES DU COMITÉ D'ENGAGEMENT AU 31/12/2021



Luc Lemaire



Julie Courbin



René Becker



Philippe
Girardin



François
Lhopiteau



Chantal
Lajouanie



Guy Bagland



Gérard Mercier



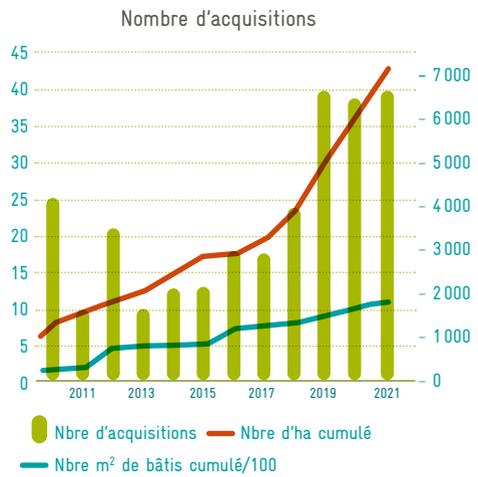
Jean Pluvinage



Franz Garnier

Les délais des acquisitions se sont vus allongés suite à la crise sanitaire. De nombreuses études notariales sont surchargées par les dossiers de succession et se révèlent très peu réactives pour réaliser les acquisitions de la foncière. Par ailleurs, le Comité d'engagement n'a pas pu se réunir en présentiel aussi souvent que programmé de par la difficulté à trouver des salles acceptant de le recevoir et a incité le Pôle fermes à trouver des solutions en visio-conférence pour procéder au mieux aux examens des nouveaux projets. Ainsi, le Comité d'engagement s'est réuni 3 fois en présentiel, 4 fois en visioconférence et s'est tenu une fois en consultation écrite représentant un total de 12 journées (8 en 2020). Cette organisation a permis de retrouver un nombre de projets étudiés en comité proche de celui de 2019, après la diminution en 2020. En novembre, les membres du Comité d'engagement se sont retrouvés à la ferme Terre de Liens de la Durette (Avignon) pour leur premier séminaire. L'objectif était - deux ans après la fusion des CE Foncière et Fondation - de faire un bilan et de réfléchir à l'avenir. L'analyse de leur travail a mis en exergue la pertinence de leurs avis sur les dossiers. Des pistes d'actions concrètes en sont ressorties : ainsi les membres du Comité d'engagement participeront davantage aux visites d'instruction sur le terrain et, sur sollicitation des instructeurs du Pôle fermes ou à leur demande, un échange avec le porteur du projet pourra être organisé en amont de la réunion du Comité d'engagement. Ce temps de prise de recul sur l'activité du Comité d'engagement, plébiscité par les principaux intéressés, sera dorénavant renouvelé tous les 2 ans.

En 2021, la foncière a acquis **31 nouvelles fermes** (30 en 2020, 31 en 2019), conforté **9 fermes** déjà en propriété via des acquisitions complémentaires de terres (9 en 2020, 9 en 2019) en acquérant un total de 1131 hectares (999 en 2020, 1097 en 2019) portant ainsi la surface totale en propriété à **7185 hectares**.



Ces 31 primo-acquisitions sont situées dans les départements suivants : Calvados, Côte d'Or, Dordogne, Eure, Gironde, Haute-Loire, Indre et Loire, Jura, Loire, Loir et Cher, Lot et Garonne, Manche, Marne, Meurthe et Moselle, Morbihan, Nord, Orne, Puy de Dôme, Rhône, Seine Maritime, Tarn et Garonne, Vaucluse et Vosges. Elles portent sur des projets d'élevages (20), de maraîchage (5), de boulange paysanne (2), de grandes cultures (9), et de viticulture (2).

Ces acquisitions ont permis d'installer ou de maintenir **63 agriculteurs bio** (58 en 2020, 74 en 2019).

Les acquisitions de 2021 représentent **un montant total d'investissement (achat + frais) de 11,6 M€⁶** (9,8 M€ en 2020, 10,7 M€ en 2019, 5,8 M€ en 2018), portant à **290 k€ le coût moyen par acquisition**, soit un montant supérieur aux 2 derniers exercices (250 k€ en 2020, 268 k€ en 2019), suite à une augmentation progressive du nombre d'acquisitions de montant supérieur à 500 k€ (de 5 en 2019 à 7 en 2021).

⁶ Au 31/12/2021, ces investissements ne sont pas encore intégralement immobilisés, certaines acquisitions étant encore en cours de réalisation (solde de tout compte notarié non encore parvenu).

Au 31/12/2021, le patrimoine bâti (travaux compris) représente 44 % des investissements immobiliers (46 % en 2020, 49 % en 2019, 55 % en 2018,). La surface moyenne des biens de la foncière de 28,6 hectares reste inférieure à la moyenne française (69 hectares⁷) pour deux raisons principales : la forte proportion de fermes maraîchères dont les surfaces sont plus petites (40 %) et le fait que la foncière ne possède souvent qu'une partie des terres de la ferme.

GESTION LOCATIVE : SOUS-EFFECTIF DE L'ÉQUIPE DANS UN CONTEXTE DE CROISSANCE ET D'AMÉLIORATION DE SERVICE

En décembre 2020, le service de gestion locative de la foncière s'est agrandi avec l'arrivée d'une nouvelle salariée (passage de 1,5 à 2,4 ETP). S'en est suivi en 2021 un renforcement du travail de structuration et de coordination de l'équipe. Ce travail se poursuit en prévision de l'arrivée de deux nouveaux salariés au printemps 2022, pour faire face au nombre croissant de fermes, soit de preneurs et de baux. En 2021, l'équipe a également identifié les évolutions nécessaires pour améliorer son fonctionnement. Ainsi, en 2022, un regard juridique sur les dossiers en instruction est apporté afin de sécuriser le projet d'acquisition et le service gestion locative compte réaliser un accueil systématique des nouveaux fermiers pour notamment leur présenter oralement leurs droits et obligations. Cette évolution des missions des chargés de gestion locative modifie l'intitulé de leur poste, devenu « chargé de mission juridique et gestion locative », pour rendre visible les compétences juridiques de l'équipe et l'appui qu'elle peut apporter au mouvement Terre de Liens sur les questions ayant trait au droit rural, au bail rural environnemental ou encore sur l'application du fermage.

⁷ Surface moyenne des exploitations agricoles en France, selon les données Insee de 2020.

En parallèle, le service de gestion locative a poursuivi sa mission de suivi des fermes. Dans un contexte d'acquisitions croissantes ainsi que d'émergence de situations de plus en plus diverses et complexes, afin de gagner en efficacité et pour rester vigilante, l'équipe a développé des outils et a amélioré ses procédures de travail.

Quelques données

Au 31 décembre 2021, la foncière est propriétaire de 251 fermes et gère 323 contrats actifs (280 en 2020, 227 en 2019) :

- 65 baux ruraux long terme dont 17 comportant des habitations,
- 194 baux ruraux sous seing privé dont 46 comportant des habitations,
- 4 baux ruraux à domaine congéable⁸
- 12 baux emphytéotiques dont 6 concernent des installations photovoltaïques,
- 4 baux d'habitation et 44 autres contrats (commodats, locations de chasses, baux commerciaux ou de droit libre).

41 de ces 323 contrats ont fait l'objet d'une ou plusieurs modifications par voie d'avenant.

Les nouvelles acquisitions (et donc l'augmentation du nombre de baux signés avec la foncière) ont engendré une **augmentation du montant total des fermages et loyers** liés aux fermes de 15 % en 2021 (1112 k€) par rapport au montant facturé en 2020 (1056 k€). Pour rappel, entre 2019 et 2020 la hausse avait été de 34 %. Cet accroissement s'explique également, dans une moindre mesure, par la variation de l'indice national des fermages, qui a connu en 2021 une augmentation de 1,09 % (+0,55 % en 2020).

⁸ Contrat qui tient à la fois de la location et de la vente : le bailleur loue le fonds sous la forme d'un bail rural, c'est-à-dire qu'il loue la surface au preneur tandis que le preneur devient propriétaire de tout ou partie des édifices et superficies, c'est à dire les bâtiments et les plantations.



© TDL / Sandrine Mulas

Développement d'outils et de procédures

L'équipe a travaillé en priorité sur la poursuite des améliorations et des actions engagées :

→ **La gestion des impayés** : développements d'outils de communication plus efficaces entre le service de gestion des ressources et comptabilité (GRC) et la gestion locative.

À la suite du développement de la facturation dans le logiciel de gestion des fermes (Salesforce), les améliorations techniques se poursuivent pour un meilleur suivi des règlements des fermages et loyers et ainsi prévenir les situations d'impayés.

Malgré ce suivi régulier, le montant des créances douteuses a augmenté plus fortement sur cet exercice : une hausse de l'ordre de 3 % des fermages et loyers liés aux fermes en 2021 (0,1 % en 2020). Elles restent bien provisionnées, pour 73 % du montant total (74 % en 2020). Les créances douteuses sont principalement relatives à des dossiers de liquidation judiciaire en cours. La reprise de la dotation pour dépréciation de créances est moindre en 2021, suite à une surcharge de l'équipe (relances plus tardives).

→ **Le travail de capitalisation des connaissances** avec création de fiches thématiques et de procédures s'est poursuivi et renforcé durant l'année 2021.

→ **L'évolution de nos procédures** suite à l'obtention du mandat de Service d'intérêt économique général (SIEG). La convention de mandat SIEG passée avec le Ministère de l'Agriculture en novembre 2020 reconnaît le fait que la foncière contribue à l'accès à la terre de façon pérenne, dans le respect des principes de l'agroécologie, principalement pour des porteurs de projet en situation de fragilité économique et que cette action est d'intérêt général. La signature de cette convention a des conséquences sur la relation entre le bailleur et le preneur. Elle prévoit en effet que le preneur devra communiquer au bailleur une déclaration de patrimoine avant la signature du bail mais aussi la possibilité au sein du bail d'augmenter le fermage de 10 % en cas de dépassement d'un seuil de patrimoine 5 ans après la signature du bail, si le cadre de l'arrêté préfectoral en vigueur permet cette hausse. Le modèle de bail rural a donc été adapté à cette nouvelle exigence. Le Pôle fermes poursuit aujourd'hui l'explication des implications de ce nouveau statut auprès de chaque nouveau

fermier et des salariés du mouvement Terre de Liens.

Complexification et diversification des missions du service

→ Augmentation des résiliations anticipées

Au cours des derniers mois, le service gestion locative a pu constater une augmentation des cas de résiliations anticipées (c'est-à-dire résiliation avant leur terme) des baux ruraux environnementaux, par exemple pour cause de maladie du fermier. Outre la gestion de la ferme, les aspects humains sont très prégnants et il s'agit de composer avec les outils juridiques existants, mais également avec les contraintes des fermiers en situation difficile.

→ Redressement et liquidation judiciaires des fermiers en place : difficulté des résiliations judiciaires

À ce jour, 6 dossiers de liquidation judiciaire sont suivis par le service. Ces procédures, initiées pour certaines en 2020 voire 2019 ont conduit pour la plupart à la résiliation du bail par le mandataire sans que les créances soient totalement recouvrées. Par ailleurs, 4 dossiers sont en cours devant les tribunaux paritaires des baux ruraux : non-paiement du fermage avec absence totale de coopération du fermier, dégradations avec expertises judiciaires.

→ Processus d'acquisition sur liquidation

Pour la première fois en 2021, la foncière a acquis des biens proposés à la vente dans le cadre d'une procédure de liquidation judiciaire. Le service de gestion locative a fourni un appui juridique aux instructeurs.

→ Mise à bail à des espaces test agricoles

La typologie des porteurs de projets évolue pour prendre en compte les nouveaux modes d'installation en agriculture. À l'installation en collectifs de plusieurs personnes, organisée ou pas au sein d'une structure d'exploit-

ation, s'ajoutent des porteurs de projets personnes morales qui ont pour vocation d'offrir des espaces de test à des candidats à l'installation agricole. Ces structures n'étant pas bien connues des acteurs institutionnels tels que la Mutualité Sociale Agricole (MSA) un travail est en cours avec le Réseau national des espaces test agricoles (RENETA) pour permettre à ces structures de mieux se situer vis à vis du statut du fermage qui est le cadre du bail rural proposé par Terre de Liens.

Vers la mise en œuvre de chantiers transversaux

→ Il est prévu au cours de l'année 2022, le développement d'actions de formation des associations territoriales, notamment sur ce qu'est le bail rural environnemental. Cela permettra aux associations territoriales d'avoir une meilleure connaissance des droits et obligations des fermiers, mais également du cadre contraint dans lequel la Foncière et la Fondation Terre de Liens accomplissent leur mission de propriétaire-bailleur.

→ Le service de gestion locative est composé de juristes qui peuvent venir en appui aux collaborateurs du Pôle fermes et aux salariés du mouvement. Cet accompagnement juridique des instructeurs et des salariés des associations territoriales au stade de l'élaboration des dossiers d'acquisition sera renforcé en 2022 : s'assurer du bon état juridique des dossiers amenés au comité d'engagement (CE) peut permettre de mieux anticiper les acquisitions et de simplifier par la suite le suivi de la ferme et des fermiers. Le service de gestion locative souhaite aussi, en dehors du contexte de dossiers d'acquisition de fermes, venir en appui au mouvement en répondant aux questions relatives au droit rural et sa pratique.

→ Courant 2021, l'équipe a travaillé sur l'actualisation du Mémento du fermier, guide visant à clarifier les droits

et obligations du bailleur et du fermier locataire, de la conclusion du bail à sa résiliation, à destination des fermiers et de toute personne pouvant être impliquée dans la gestion des fermes. Ce travail sera poursuivi et achevé en 2022.

Vers une meilleure gestion des bois et forêts

Pour gérer les 441 ha de bois et forêts dont Terre de Liens est propriétaire, le Pôle fermes a lancé fin 2019 un **groupe de travail bois et forêts**, regroupant salariés et bénévoles. Il travaille sur les plans simples de gestion (PSG), document permettant d'appréhender le potentiel des bois ou forêts, de prévoir les coupes et travaux et d'établir un bilan périodique. Le collectif a décidé de réaliser les PSG obligatoires (pour les forêts de 25 ha ou plus) ainsi que les PSG facultatifs (pour les forêts entre 10 et 25 ha). Le second PSG a été réalisé en septembre 2021 sur la ferme de La Terre (Lot). Ce PSG est finalisé et a été soumis à l'administration. Nous tenons à remercier les bénévoles impliqués qui réalisent un travail de qualité permettant au Pôle fermes de se doter d'outils adaptés pour la gestion des bois et forêts.

Finalisation de la nouvelle méthodologie d'état des lieux des terres

En tant que propriétaires et de par leurs engagements, la Foncière et la Fondation Terre de Liens doivent veiller à ce que la qualité des terres dont elles ont la propriété soit maintenue voire améliorée par des pratiques agricoles vertueuses. Le Pôle fermes a donc démarré en février 2020 un projet pour produire une méthodologie de diagnostic agroécologique des terres agricoles qui servira à la réalisation de l'état des lieux des terres agricoles. En 2021, nous avons mis l'accent sur la co-construction de cette méthodologie avec les futurs utilisateurs, les associations territoriales. Après des premiers échanges sur la proposition élaborée, l'ingénieur écologue en charge du projet a réalisé une phase d'expérimentation terrain avec un panel d'associations territoriales. Ces dernières ont également participé à un groupe de travail pour valider les supports pédagogiques accompagnant la nouvelle méthodologie et pour réfléchir sur la conduite du changement auprès des associations territoriales. Cela s'est traduit par un « tour de France » afin de former toutes les associations à la nouvelle méthodo-



©TDL - Pays de la Loire / Sandrine Mulas

logie. Ce programme de formation des associations territoriales s'est terminée au mois de mars 2022, clôturant ce projet près de 2 ans après son lancement.

LA GESTION DU PATRIMOINE BÂTI : 2021, UN NOUVEAU TOURNANT

Après une année 2020 bien mouvementée, où la crise sanitaire et un arrêt maladie longue durée avaient en effet fortement perturbé le fonctionnement du service, 2021 fut marquée par un développement notable du service de gestion de patrimoine bâti (GP). Les difficultés rencontrées en 2020, couplées à la croissance de l'activité de la foncière des années précédentes, ont rendu nécessaire un travail plus fin sur des indicateurs permettant de mesurer les besoins du service pour anticiper les embauches nécessaires.

La création et l'analyse d'indicateurs de plans de charge ont été menées par les salariés en début d'année 2021, avec un travail préalable sur la répartition horaire entre chacune des missions

d'un chargé de gestion de patrimoine bâti. Ce travail détaillé sur les indicateurs de plans de charge a rapidement fait émerger la nécessité de porter l'équipe de gestionnaires de patrimoine bâti de 4 à 6 personnes, courant 2021, afin de faire face au flux de travaux en cours et à venir. Ces indicateurs deviennent désormais un **outil d'anticipation des plans de charge** de l'équipe, en fonction des projets en cours d'instruction / de programmation / de réalisation.

Avec le soutien de la direction et de la gérance et la réactivité de l'équipe, les recrutements se sont réalisés progressivement, et l'objectif est atteint fin 2021. Aujourd'hui, le service de gestion du bâti est donc composé de 6 personnes en CDI et 1 CDD (pour répondre à un accroissement ponctuel de l'activité, avec le projet Mas Saint Joseph décrit ci-dessous), soit 3 recrutements en 2021 entre juin et novembre.

Pour se rapprocher des fermes, des fermiers, des associations territoriales, l'équipe de gestion de patrimoine



LE MÉTIER DE GESTIONNAIRE DE PATRIMOINE BÂTI

Tout au long de la vie d'une ferme Terre de Liens, les chargés de mission gestion de patrimoine bâti interviennent à différents moments-clés de vie d'un projet. Ainsi, dès les premiers éléments réunis pour un nouveau projet de ferme, ils accompagnent les associations territoriales impliquées dans l'instruction du dossier, pour établir le diagnostic de l'état des bâtiments, projeter les travaux à prévoir et en déduire le compte d'exploitation prévisionnel du propriétaire (équilibre entre charges et produits liés à la gestion d'un bien immobilier rural). Une fois la ferme acquise, les gestionnaires de patrimoine structurent un projet patrimonial à court, moyen et long terme, en veillant à la cohérence des investissements avec la valeur du bien au capital, avec les projets agricoles sur place et avec le potentiel des lieux, mais en étant aussi vigilant quant à la fonctionnalité et transmissibilité de la ferme. Ensuite, au quotidien, ils assurent la maîtrise d'ouvrage et parfois la conduite d'opération des projets de travaux incombant alors à Terre de Liens. Ils déterminent en effet un programme de travaux adapté à l'enjeu de pérennité sur le long terme des bâtiments acquis et en lien avec les besoins des fermiers, avant d'assurer ensuite le suivi et la réalisation des travaux.



TRAVAUX : LES CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2021

La rénovation et l'entretien du patrimoine bâti par la foncière a représenté cette année 28 chantiers pour un montant total d'investissement immobilisé de 1,12 M€ (1,02 M€ en 2020; 2,09 M€ en 2019) réparti comme suit :

- 6 logements rénovés pour 35 % des investissements de travaux,
- 17 bâtiments d'exploitation soit 56 % des investissements,
- 5 ouvrages d'infrastructure (réseaux, assainissements, drains) soit 9 % des investissements.

Afin d'assurer un suivi des travaux et des projets des fermes, les chargés de mission se rendent régulièrement sur les fermes Terre de Liens. Ainsi, en 2021, malgré les contraintes, l'équipe élargie a pu effectuer au total 76 visites de suivi de travaux sur les fermes déjà acquises, et 18 visites en instruction (pour 33 et 24 visites en 2020).

bâti avait commencé à se territorialiser avec l'arrivée à Montreuil (93) en 2019 d'une salariée pour la gestion des fermes du nord de la France. En 2021, et avec ces nouvelles embauches, le rapprochement aux territoires et aux fermes continue donc. La répartition des salariés en gestion du patrimoine bâti, dans des lieux identifiés pour des raisons logistiques de déplacement et de concentration de fermes, leur permettra d'être au plus proche du terrain et des chantiers. Ainsi, une gestionnaire de patrimoine est désormais basée à Chalonnes-sur-Loire près d'Angers, pour le suivi des fermes du nord-ouest, non loin de l'association Terre de Liens Pays de la Loire. Des recherches de locaux plus grands sont réalisées par l'association Pays de la Loire, afin de réunir à l'avenir les salariés des deux structures.

La **territorialisation** de l'équipe GP se poursuivra en 2022 avec les installations à Dijon et à Bordeaux des gestionnaires de patrimoine du nord-est et du sud-ouest.

Cette équipe renforcée et territorialisée est aujourd'hui face à un nouvel enjeu, celui de sa structuration rapide, tant dans son fonctionnement interne

que dans ses multiples liens avec les autres équipes du Pôle fermes, les fermiers et le mouvement. Pour garantir des pratiques homogènes, un partage des actualités et des problématiques métier, et une bonne circulation de l'information, l'équipe a mis en place des temps de coordination mensuels spécifiques à la gestion du patrimoine.

En 2021, trois projets de travaux complexes sur les fermes de Portecluse (Midi-Pyrénées), de Mas Saint Joseph (PACA) et des Natalys (Languedoc Roussillon) ont particulièrement marqué l'activité de la gestion de patrimoine.

D'importants travaux sur une ferme de la Fondation Terre de Liens : Portecluse

La gestion du patrimoine est un service mutualisé avec la fondation, au sein du Pôle fermes. De ce fait, les projets de travaux des fermes de la fondation, comme celle de Portecluse, sont également gérés par le service de gestion du patrimoine. La dynamique du collectif des fermiers de Portecluse avait depuis plusieurs années poussé la fondation à réfléchir à la création de logements supplémentaires sur la ferme. La



© TDL - Poitou-Charentes / Christophe Bayle

construction de deux logements supplémentaires était donc envisagée. Et, l'incendie en décembre 2017 du bâtiment agricole principal et d'une habitation a donné une nouvelle ampleur au bouquet de travaux. Un projet de reconstruction, financé par l'assurance, était donc en cours depuis lors et aurait dû s'achever en 2020. Mais, après quelques aléas administratifs, puis des retards liés à la crise sanitaire, c'est finalement l'année 2021 qui a vu se concentrer les 4 chantiers. La reconstruction du bâtiment agricole et de la maison sinistrée est maintenant achevée, mais les deux autres maisons se termineront en 2022. Entre-temps, l'ampleur du chantier et sa complexité auront mobilisé pas moins de 300 heures (soit 15 % d'un ETP) du service gestion de patrimoine bâti en 2021 !⁹

Une organisation spécifique pour la ferme Mas Saint Joseph (Avignon)

Cette acquisition est une réponse à la protection des terres agricoles contre le déploiement d'autres activités aux portes de l'agglomération d'Avignon, et aux enjeux des politiques actuelles autour de l'alimentation territoriale. L'obtention d'une subvention de la

DRAAF¹⁰, permet de financer 40 % du montant des travaux, et la mobilisation à 50 % d'un septième gestionnaire du patrimoine au sein de la Foncière. Dans ce cadre, une réhabilitation complète d'envergure du bâtiment de 526 m² sera menée sur plus d'un an et demi, afin d'accueillir un espace pour répondre aux besoins de l'exploitation maraîchère, un magasin de producteurs locaux « Paysans d'Avignon », et un logement pour un des fermiers de la SCOP¹¹. Le permis de construire a été déposé en décembre 2021; le projet sera mené avec la mobilisation de l'association territoriale Terre de Liens PACA, les fermiers de la SCOP des pieds et des mains et l'association Paysans d'Avignon.

La ferme des Natalys (Languedoc-Roussillon) devait faire l'objet d'une rénovation de l'habitation dans le cadre d'un changement de preneur, mais une problématique complexe d'accès à l'eau potable s'est révélée. L'alimentation en eau des bâtiments, en partie démontée par l'ancienne fermière, était raccordée sur un forage agricole non adapté à l'usage domestique. Cet état de fait ne pouvant être maintenu, un forage supplémentaire (à usage domestique) a dû être réalisé, couplé à une installation spécifique de traitement de l'eau pour la rendre potable. Le montage et la coordination de ces interventions ont requis un investissement conséquent de la part de la gestionnaire de patrimoine bâti chargée du dossier. L'absence d'eau a également fortement perturbé les autres travaux nécessaires à la rénovation de l'habitation. La ferme des Natalys a pu être remise à bail à un nouveau fermier mi-décembre.

Une montée en compétences autour de thématiques spécifiques

L'eau : l'expérience sur la ferme des Natalys, ainsi que sur d'autres fermes, a amené le Pôle fermes à entreprendre un large projet d'étude pour former les équipes autour de la thématique de

⁹ Ces heures font l'objet d'une facturation de la foncière à la fondation dans le cadre de la convention Pôle fermes

¹⁰ Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt

¹¹ Société coopérative de production

l'eau (forages, étangs, mares, réserves incendie), tant d'un point de vue technique et juridique qu'autour des enjeux de biodiversité.

L'amiante : une étude lancée en 2020 sur la présence d'amiante sur les fermes Terre de Liens, révèle, elle aussi le besoin d'une organisation spécifique. La gestion de patrimoine a en effet réalisé un état des lieux quantitatif de l'amiante sur l'ensemble des fermes Terre de Liens. Celui-ci a révélé que l'amiante, se situant majoritairement en toiture, concerne 60 % des fermes avec du bâti dont 26 habitations, avec une quantité totale à traiter d'environ 35 000 m². Des désamiantages en nombre sont prévus ou à prévoir dans les 10 prochaines années. La masse amène l'équipe de gestion de patrimoine à établir une stratégie de traitement afin de mutualiser certains coûts et de simplifier la gestion de ces chantiers. Un plan d'action avec un planning spécifique des désamiantages sera élaboré en 2022.

LE PÔLE FERMES SE RENFORCE ET SE STRUCTURE

Le Pôle fermes, espace de mutualisation des propriétaires-bailleurs Terre de Liens, se structure pour appuyer l'organisation du mouvement Terre de Liens autour de l'acquisition et gestion de terres et de fermes. Les instances de gouvernance de la foncière et de la fondation ont ainsi renforcé leur collaboration autour de ces missions. En 2021, sur trois fermes Terre de Liens, pour éviter des montages complexes et coûteux d'acquisition et de travaux, et pour répondre à l'urgence des situations, la foncière a réalisé un prêt participatif de 1,5 M€ sur 6 ans à la fondation, garanti par les actions foncière détenues par la fondation. Cette ingénierie financière est une première et témoigne d'une logique de partenariat audacieuse et fonctionnelle entre la foncière et la fondation.

Par ailleurs, depuis plus d'un an, le Pôle fermes a fourni un effort important pour renforcer son équipe. Il s'en est suivi la construction d'un parcours d'intégration, d'un kit d'accueil et d'outils de formation. Cela s'est accompagné également d'un travail sur l'organisation du Pôle, chantier d'autant plus indispensable dans un contexte d'implantation territoriale de l'équipe. Concrètement, cela a porté sur la (re) définition de métiers, l'identification d'évolutions souhaitées pour améliorer le fonctionnement de l'équipe, la définition de rôles au sein des équipes. Les indicateurs de pilotage d'activité, avec l'évolution de notre outil de suivi du temps de travail, permettent de planifier et anticiper nos recrutements. En 2022, nous poursuivrons ce travail et ouvrons un nouveau chantier : poser les process métiers du Pôle fermes. Nous allons ainsi homogénéiser nos pratiques, fournir une documentation de référence aux équipes (particulièrement utile pour les nouvelles recrues) et alimenter notre travail sur les indicateurs de pilotage d'activité. C'est l'arrivée d'un mécénat de compétences au Pôle fermes, qui nous permet de lancer ce projet.

Le Pôle fermes continue en parallèle ses chantiers transversaux. Ainsi, la consultation du mouvement Terre de Liens sur la **production d'Énergie Renouvelables** (EnR) sur les fermes Terre de Liens s'est achevée fin 2021. La validation par les trois structures nationales (foncière, fondation, fédération) d'un document fixant les pratiques acceptées par le mouvement sur ses fermes offre désormais un cadre clair pour appréhender ce nouvel enjeu. Désormais, deux autres chantiers sont en cours : la construction de processus métiers pour mieux intégrer les enjeux propres aux EnR dans les métiers du Pôle fermes, et la création d'outils à destination des associations territoriales et du comité d'engagement pour mieux appréhender les projets qui leurs sont apportés.

Pour donner une place à la **biodiversité** dans les fermes Terre de Liens, la fondation déploie un programme financé par les Fondations Léa Nature/Jardin Bio, Natixis et Ginkgo. Son objectif est d'accompagner au moins 75 fermes Terre de Liens sur 4 ans. Le Pôle fermes sera impliqué, avec en particulier un travail sur la définition du cadre juridique et notamment l'articulation de ces futurs projets avec le bail rural environnemental. Le Pôle fermes suivra ensuite de près les projets qui seront présentés par les fermiers et réfléchira à leur accompagnement dans la durée. Un projet d'envergure démarré en 2021 et qui se concrétisera en 2022.

Le numérique au cœur de nos métiers

L'outil de gestion et de suivi des fermes *Salesforce* est central pour le suivi des activités. En 2021, les équipes ont été mobilisées sur de nouveaux développements informatiques, en particulier sur les baux et la facturation des fermiers. D'autres développements informatiques seront réalisés en 2022 pour répondre à l'évolution des besoins. Un service numérique porté par la fondation et coconstruit avec la foncière, a également vu le jour pour mieux structurer les projets numériques et faire face aux multiples demandes.

Un second outil numérique, l'outil de diagnostic des fermes (ODF) est en construction depuis 2018. Pour rappel, ODF est un outil numérique de collecte de données, permettant de faire des diagnostics (de bâti et de terres) et des états des lieux sur tablette ou téléphone, et ce même en mode hors ligne. Une partie du travail réalisé sur cet outil a été perdu suite à l'incendie chez l'hébergeur OVH en janvier 2021. La remise en marche d'ODF s'effectuera en 2022, avant de le tester avec les associations territoriales.

Le Pôle fermes et les associations territoriales

L'amélioration de la contribution au financement des associations territoriales est recherchée par le Pôle fermes,

sachant que les acquisitions et la gestion post-acquisition des fermes Terre de Liens reposent sur l'implication de citoyens bénévoles. En ce sens, l'expérimentation de 2 nouvelles **prestations** liées à la gestion des baux a été lancée en 2018. Elles avaient pour objectifs d'améliorer le financement des associations sur l'instruction et la gestion post-acquisition des fermes, de favoriser l'augmentation du rythme des investissements sur les fermes et de limiter la vacance des fermes. Les conventions signées avec les 18 associations volontaires se terminaient le 31 août 2021. La foncière et la fondation ayant validé la poursuite de l'expérimentation sur 3 nouvelles années, avec la possibilité d'aménagements, un bilan a été mené auprès des associations. Suite aux échanges, les deux prestations ont été revalorisées et se poursuivent depuis le 1^{er} septembre 2021, avec 19 associations territoriales signataires.

Afin de renforcer le lien entre les associations territoriales et le Pôle fermes, un nouvel **espace d'échange et de co-construction** a été mis en place en 2021 dans le but de créer une culture commune autour de l'acquisition et de la gestion des fermes Terre de Liens. Après un temps de réflexion par un groupe de travail constitué de toutes les composantes du mouvement, ce nouvel espace a été lancé en juin 2021. Trois sessions, coanimées avec un salarié d'association territoriale, se sont tenues en 2021. Echange, réflexions collectives et partage de pratique sur des sujets techniques liés aux fermes Terre de Liens sont donc au rendez-vous. Dans le prolongement de cette première expérience, un nouvel espace pour échanger cette fois sur les orientations stratégiques et politiques des fermes Terre de Liens verra le jour en 2022. Cela prendra la forme d'un séminaire où seront invité les administrateurs des associations territoriales.

Notre lien aux fermiers

Le Pôle fermes souhaite renforcer son lien aux fermiers et a donc ainsi mis en place une lettre d'information *Fil de*

fermes et des journées de rencontre qui permettent aux fermiers d'avoir des échanges privilégiés avec leur propriétaire. La rédaction du prochain *Fil de fermes* est en cours mais compte-tenu de l'activité de l'équipe, celui-ci n'est pas paru en 2021 comme souhaité initialement. En 2021 s'est tenue une journée de rencontre, à Saint-Laurent, ferme Terre de Lens depuis 2014, située en Bourgogne-Franche-Comté. Le retour des fermiers est positif, en particulier pour les futurs fermiers ou ceux qui se sont récemment installés. Ils ont pu questionner sur des sujets techniques relatifs à leur bail. Cette journée était également l'occasion pour eux de sentir partie prenante du mouvement et de partager leur envie de s'impliquer sur les projets qui touchent aux fermes (comme les énergies renouvelables ou la biodiversité sur les fermes Terre de Liens).

3. L'ASSOCIÉ COMMANDITÉ

L'activité des instances de la foncière (réunions de l'associé commandité gérant et celles du conseil de surveillance) durant l'exercice est décrite dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le conseil de surveillance.

LE FONCTIONNEMENT DE LA SARL TERRE DE LIENS - GESTION

La société en commandite par actions (SCA) Foncière Terre de Liens a un associé commandité unique, qui est le gérant de la foncière : la société à responsabilité limitée (Sarl) Terre de Liens-Gestion. Les associés de la Sarl sont l'Association (ou Fédération) Terre de Liens (45 % des voix), la Société coopérative financière de la Nef (45 % des voix) et Luc Moineville (10 %), nommé gérant de la Sarl. Les personnes morales sont représentées par des binômes : Nicolas Bonnet-Eymard (depuis décembre 2019) et Yann Viremouneix (depuis mars 2021) pour la Nef, Pierre Fabre (depuis juillet 2015)

AFIN DE RENFORCER LE LIEN ENTRE LES ASSOCIATIONS TERRITORIALES ET LE PÔLE FERMES, UN NOUVEL ESPACE D'ÉCHANGE ET DE CO-CONSTRUCTION A ÉTÉ MIS EN PLACE EN 2021

et Christian Grisot (depuis avril 2020) pour la fédération.

Malgré un gérant unique, personne physique, imposé par la forme juridique de Sarl, les décisions de gérance sont organisées et prises de façon collective depuis la création de la foncière. Aussi, les réunions mensuelles de la Sarl ont porté sur l'évolution de la foncière (gouvernance et organisation interne), ses orientations (perspectives à 5 ans), son fonctionnement et adaptations (ressources humaines, suivi des activités et de leur cadre réglementaire, etc.) ainsi que l'articulation avec les autres structures du mouvement Terre de Liens. Depuis 2015, afin de faciliter les échanges et la compréhension mutuelle au sein du mouvement, les représentants des associations territoriales et les fermiers sont conviés à ces réunions.

Progressivement, les sujets relatifs aux fermes Terre de Liens (acquisition et gestion) sont traités dans un espace de concertation et coordination dédié, entre la Sarl et le bureau de la Fondation Terre de Liens, pour faciliter la coordination des propriétaires-bailleurs Terre de Liens et le fonctionnement du Pôle fermes.

Les membres de la Sarl participent également à des lieux de coordination du mouvement Terre de Liens, qui se développent et se structurent depuis 2019 : le « 3 F » réunissant fédération-foncière, le « 3 binômes » réunissant direction et présidence/gérant des 3 F, le comité RMCC pour les orientations du Pôle relation membres-com-

munication-collecte piloté par la fondation, le comité d'orientation plaidoyer animé par la fédération. La Sarl est, de plus, invitée aux conseils d'administration de la fondation et de la fédération. Lors du travail initié en 2020 et poursuivi en 2021 avec l'équipe salariée sur l'organisation interne de la foncière et son évolution, différentes pistes d'amélioration ont été identifiées et certaines mises en œuvre dès 2021, comme la participation à tour de rôle des membres de la gérance aux réunions mensuelles d'équipe pour améliorer l'articulation entre elles ainsi que la constitution de groupes de travail gérance-salariés thématiques (vision 2026, évolution de la direction). Une vision stratégique pour les 5 prochaines années, s'appuyant sur la vocation Terre de Liens, à savoir « **Préserver les terres agricoles sur le long terme par des installations agro écologiques avec la participation des citoyens** », a ainsi été travaillée avec l'équipe, présentée au conseil de surveillance, et sera partagée avec le mouvement Terre de Liens en 2022 pour envisager ensemble sa mise en œuvre opérationnelle.

Grâce à l'implication assidue dans la durée, des **membres de la gérance, tous bénévoles**, leur sens des responsabilités et leur inventivité, et au climat de confiance entre ses membres et avec l'équipe salariée, la gérance poursuit progressivement la construction du développement de la foncière, en s'appuyant sur un **fonctionnement collectif**.

L'ÉVOLUTION DE L'ASSOCIÉ COMMANDITÉ GÉRANT

Le travail sur l'évolution de l'associé commandité gérant relancé en 2017-2018 puis à nouveau suspendu (pour permettre la clarification des rôles et la coordination des structures Terre de Liens) a repris en 2021. Une esquisse a été présentée aux associés de la Sarl (bureau de la fédération, directoire et présidence du conseil de surveillance de la Nef), au conseil de surveillance,

aux salariés et au bureau de la fondation, et sa faisabilité a été questionnée auprès d'avocats. En 2022, est prévu un partage des principes d'évolution avec le mouvement Terre de Liens avant de préciser les modalités.

4. LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Depuis plus d'un an, le Conseil de surveillance accueille un invité, Pierre Kersauze qui se présente à l'assemblée générale 2022 pour devenir membre du conseil. Avec son élection, le conseil sera au complet, composé de 12 membres.

Le Conseil de surveillance a également poursuivi la structuration de son entité. Ses membres ont réfléchi au périmètre de leur missions et pouvoirs et notamment à la définition du droit d'alerte qu'ils partagent avec le commissaire au compte. De cette réflexion est né un travail plus large autour du rôle du conseil de surveillance qui sera poursuivi en 2022.

Enfin, pour faciliter les échanges entre la Sarl et le Conseil de surveillance et structurer davantage le lien entre ces deux instances, depuis 2021, un membre de la Sarl participe désormais à toutes les réunions du Conseil de surveillance.

Les membres du conseil assistent, depuis 2020, à tour de rôle, aux réunions du Comité d'engagement, ce qui leur permet de mieux apprécier le travail de cette instance ainsi que celui des associations.

Le Conseil de surveillance a également poursuivi ses travaux thématiques :

→ **La mesure d'impact de l'action de la foncière** : chaque ferme achetée par la foncière produit des externalités positives pour un territoire (sols et eau préservés, commercialisation locale, emploi créé, dynamisation d'un village, etc.). Le Conseil de surveillance a donc travaillé à des indicateurs d'impact que la foncière serait susceptible de communiquer pour

mieux donner à voir sa plus-value socio-économique. Ce travail a abouti à une communication aux membres de Terre de Liens en janvier 2022.

- **L'analyse de l'actionnariat** : ce groupe conjoint avec la Sarl s'est constitué avec pour double objectif de mieux connaître l'actionnariat et le parcours d'un actionnaire au sein du mouvement Terre de Liens mais aussi de mesurer les risques financiers de concentration du capital et de retraits d'actions potentiels. Cette analyse alimentera la stratégie de collecte de la foncière.
- **La communication aux actionnaires** : ce groupe s'est mis en place suite à la volonté du Conseil de surveillance d'avoir davantage de contact avec les actionnaires à la fois pour mieux les connaître et tenter de mieux les représenter mais aussi pour expliquer davantage le fonctionnement de la foncière. Aussi, les membres du Conseil de surveillance ayant des attaches dans les associations territoriales vont organiser des temps d'échanges avec les actionnaires. L'expérience a déjà été concrétisée en Auvergne et devrait se reproduire sur d'autres territoires.

5. LES SALARIÉS : CROISSANCE DE L'ÉQUIPE

Pour pallier la surcharge de l'équipe et faire face à la croissance d'activité de la foncière, avec l'accélération de la collecte et du rythme des investissements sur les fermes, la gérance a décidé de renforcer l'équipe avec :

- En Gestion Ressources et Comptabilité : l'embauche d'un quatrième chargé de gestion comptable ;
- En Gestion du Patrimoine Bâti : la pérennisation d'un cinquième gestionnaire (passage d'un CDD en CDI), embauches d'un sixième gestionnaire et d'un septième en CDD pour la réalisation d'un projet de réhabilitation sur une ferme en PACA (Le Mas Saint-Joseph) ;

- En Gestion Locative : le recrutement engagé d'un quatrième et d'un cinquième chargés de mission pour des embauches prévues en avril 2022 ;
- En Instruction-Acquisition : l'embauche d'un CDD pour remplacer une instructrice en congé maternité puis parental. Et un CDD pour la finalisation de la méthode d'état des lieux des terres agricoles dans le cadre des BRE et la formation des associations territoriales Terre de Liens à cette méthodologie. À noter que 2 autres embauches ont été finalisées en 2021 pour remplacer le départ de deux salariés partis pour raisons personnelles : un en gestion comptable et un en gestion de patrimoine.

Au 31/12/2021, l'équipe est donc composée de 21 salariés, représentant un total de 18,54 ETP (avec 2 ETP en CDD en 2021).

2021 a également été une année où la foncière a poursuivi l'implantation de son équipe salariée sur le territoire métropolitain. Ainsi, les bureaux de Montreuil ont accueilli deux nouveaux salariés, un instructeur et une chargée de gestion du patrimoine bâti et un bureau a été ouvert à Angers pour accueillir une chargée de gestion du patrimoine bâti. Une démarche qui se poursuivra également en 2022 avec l'arrivée de salariés à Bordeaux, Dijon, Angers et Montreuil.

EQUIPE SALARIÉE DE LA FONCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2021

DIRECTION



Émilie Wietzke

COLLECTE D'ÉPARGNE ET RELATION ACTIONNAIRES



Elsa Vidon



Lucie Sourice

COORDINATION PÔLE FERMES

coordination interne, structuration
des relations avec les Associations
territoriales, reporting et communication



Stéphanie Marulier

GESTION DES RESSOURCES ET COMPTABILITÉ



Amélie Petit



Émilie Cauchi



Julie Moline



Cyril
Merlin-Chalamet

INSTRUCTION ET ACQUISITION DE FERMES

Expertise foncière,
animation du comité d'engagement,
première mise à bail



Nathalie Camatte



Marion Chrétien



Sébastien Launais

GESTION LOCATIVE DES FERMES

Avenants et sortie de bail,
gestion des sinistres, relation fermiers



Joséphine
Dubroeuq



Hélène Bertau



Céline Laurans

GESTION DU PATRIMOINE BÂTI

Expertise avant achat,
maîtrise ouvrage travaux,
autorisations de travaux aux fermiers



Chloé Dautrey



Julien Bodennec



Delphine Fevre



Maud Crétienau



Marine Harle



Mathilde Duvinage



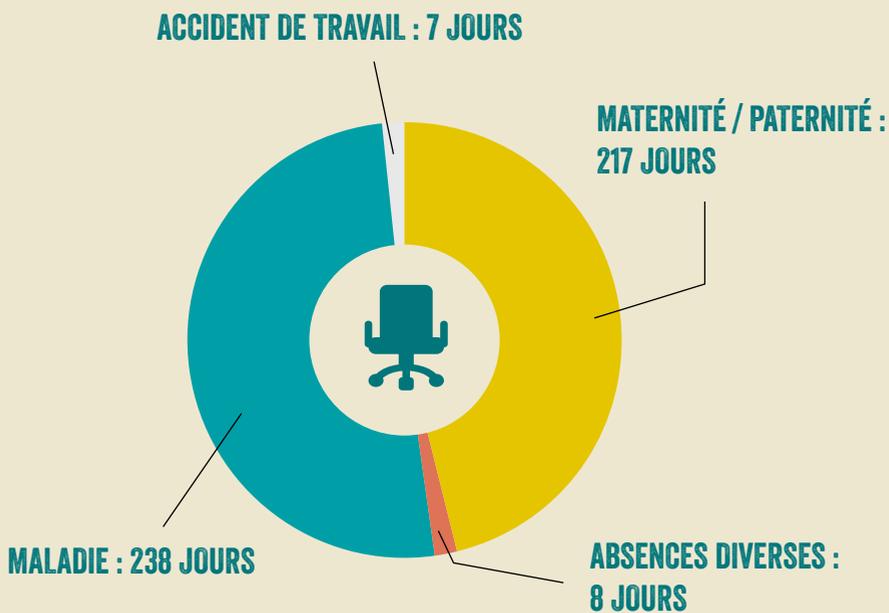
Julien Casset

QUELQUES DONNÉES SUR LA SITUATION SOCIALE

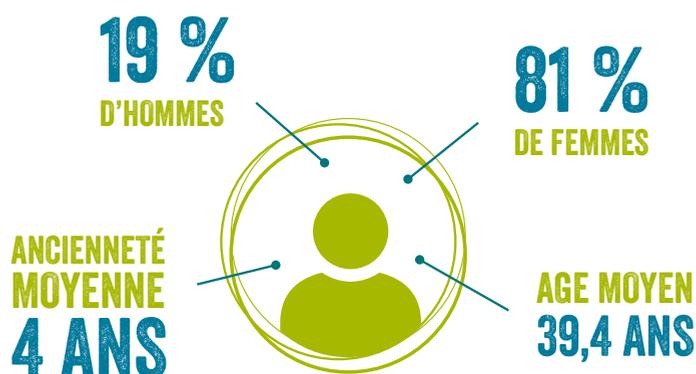


RÉPARTITION EN JOURS DES ABSENCES DU 01/01/2021 AU 31/12/2021

Le taux élevé d'absentéisme en 2021 s'explique principalement par un arrêt maladie longue durée d'un salarié, suivi de la mise en place d'un mi-temps thérapeutique, deux congés maternités dont un suivi d'un congé parental, et un accident de trajet-travail.



PROFIL TYPE DU SALARIÉ FONCIÈRE (DONNÉES 2021)



Politique de rémunération

L'écart entre le salaire le plus bas et le salaire le plus haut s'amenuise progressivement : il est passé de 1,65 en 2016 à 1,38 en 2021. Etant donné qu'aucun salarié ne perçoit une rémunération de plus de 7 fois le SMIC, les critères de l'agrément Esus¹² restent bien respectés.

Cette grille salariale resserrée apparaît cohérente avec **l'organisation responsabilisante de l'équipe**, caractérisée par un fonctionnement horizontal, avec une ligne hiérarchique courte et un niveau élevé d'autonomie des salariés.

¹² Entreprise solidaire d'utilité sociale

RAPPORT ANNUEL DU CSE

En 2021, le Comité social et économique (CSE) s'est réuni 8 fois.

Les thèmes abordés lors des réunions ont porté sur :

1. La crise sanitaire : la mise en place de mesures Covid, le télétravail.
2. La mise en place d'une prime mobilité douce
3. Le prolongement du travail sur les risques psychosociaux démarré en 2020
La commission résolution initiée en 2020 s'est réunie 2 fois en 2021 et a apporté des pistes de réflexion pour améliorer les rapports entre les personnes (entraînement mental, exercice de la critique positive, etc.).
Le droit à la déconnexion : le travail a bien porté ses fruits et chaque salarié a bien intégré ce droit.
4. Alertes par le CSE sur plusieurs salariés subissant une charge de travail trop lourde en 2021, ce qui a abouti à des décisions de recrutements pour renforcer l'équipe. Les effets ne sont pas encore perçus, le renforcement se réalisant progressivement, avec besoin d'une période de formation importante pour les nouveaux intégrés.
5. Œuvres sociales : comme chaque année depuis 2020 chaque salarié a bénéficié d'un crédit œuvres sociales versé en deux fois (septembre et décembre) sous la forme de remboursements d'activité en septembre et de bons d'achat dans des commerces de proximité pour Noël.

B SITUATION FINANCIÈRE

1. LE BILAN

BILAN SIMPLIFIÉ DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2021 : 106 M€

ACTIF (en €)

	31/12/21			31/12/20		
	Brut	Amort. et prov.	Net	Brut	Amort. et prov.	Net
Actif immobilisé	79 808 770	3 762 038	76 046 732	66 554 801	3 099 402	63 455 400
Immobilisations incorporelles	221 338	147 949	73 439	212 216	124 208	88 008
Immobilisations corporelles	74 370 023	3 588 106	70 781 918	62 115 399	2 935 719	59 179 680
Immobilisations financières	5 217 359	25 983	5 191 375	4 227 187	39 475	4 187 712
Actif circulant	48 683 903	183 975	48 499 928	42 954 590	161 872	42 792 718
Clients & comptes rattachés	1 289 444	138 097	1 151 347	1 057 798	108 675	949 122
Autres créances	588 427	45 878	542 546	2 147 911	53 197	2 094 714
Valeurs mobilières de placement	21 727 831		21 727 831	15 065 557		15 065 557
Disponibilité	24 366 307		24 366 307	24 391 036		24 391 036
Charges constatées d'avance	702 497		702 497	281 252		281 252
Total	128 492 673	394 603	124 546 660	109 509 391	3 261 274	106 248 117

PASSIF (en €)

	31/12/21	31/12/20
Capitaux propres	122 225 266	104 050 056
Capital social	118 451 800	100 934 100
Prime d'émission	3 132 236	2 431 528
Report à nouveau	199 866	190 945
Résultat	-181 203	11 895
Réserve légale	70 186	67 211
Subvention d'investissement	552 381	414 377
Autres fonds propres	260 000	260 000
Provision pour charges	36 486	31 274
Dettes	2 024 908	1 906 788
Concours bancaire	4 892	2 560
Emprunts & Dettes	6 285	4 308
Dettes associés	1 519 929	1 215 715
Dettes fournisseurs	154 668	362 533
Dettes sociales & fiscales	247 880	191 595
Dettes sur immobilisation	38 863	101 704
Autres dettes	22 063	25 618
Produits constatés d'avance	30 329	2 756
Total	124 546 660	106 248 117

LE PASSIF : CAPITAL SOCIAL ET DETTES

Au 31 décembre 2021 :

→ les capitaux propres s'élèvent à 122 225 k€, avec un capital social de plus de 118 M€.

Le passif reste caractérisé par un niveau élevé de capitaux propres : ils constituent 98 % du total du bilan (98 % en 2020, 97 % en 2019). Les autres fonds propres correspondent à la valeur d'un bien loué en bail emphytéotique à la foncière (qui est inscrit dans les immobilisations corporelles).

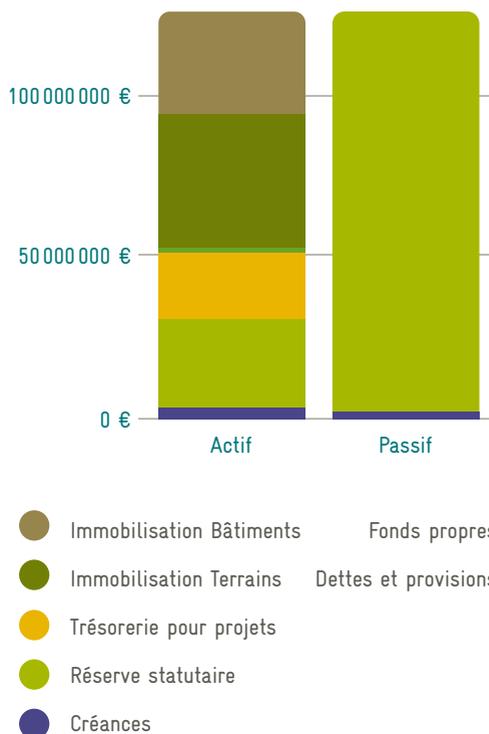
→ l'endettement de la Foncière Terre de Liens est constitué pour 1 520 k€ de capital à rembourser aux actionnaires sortants, les demandes de retraits de l'exercice 2021 ont été remboursées en janvier 2022, comme le prévoient les statuts.

L'ACTIF : IMMOBILISATIONS ET TRÉSORERIE

Suite à la collecte particulièrement importante de l'exercice précédent, concentré sur la fin 2020, le poids de l'actif circulant avait légèrement augmenté en 2020 et il a retrouvé son niveau de 2019, après plusieurs exercices de diminution suite à l'accélération du rythme des acquisitions et travaux sur les fermes : il est redescendu à 39 % en 2021 (52 % en 2017, 49 % en 2018, 39 % en 2019, 40 % en 2020).

Les investissements sur les fermes - acquisitions et travaux - ont augmenté en 2021 et retrouvé le niveau de 2019, après un exercice 2020 marqué par de moindres travaux du fait des impacts de la crise sanitaire : **12,3 M€ en 2021** (11,4 M€ en 2020, 12,4 M€ en 2019, 6,9 M€ en 2018, 3,4 M€ en 2017). **Le poids des immobilisations corporelles, correspondant aux investissements dans les fermes, a augmenté**, avec un poids de 57 % du bilan (56 % en 2020 et 2019). Dans celles-ci figurent les locaux du siège de la foncière à Crest depuis 2017 (pour 763 k€ d'immobilisations corporelles nettes). 56 % des immobilisations corporelles correspondent aux terrains et 44 % aux bâtiments (avec 361 bâtiments agricoles et 89 logements pour respectivement 54 % et 46 % des immobilisations liées au patrimoine bâti).

Concernant la trésorerie : aux disponibilités et placements de l'actif circulant s'ajoutent 3,6 M€ de placements affectés en immobilisations financières, qui correspondent à des titres de banques éthiques européennes, soit au total 49,68 M€. Ils sont affectés de la façon suivante : 1,5 M€ versés en janvier 2021 pour les retraits d'actions de 2021, 29,6 M€ en « réserve » statutaire correspondant aux 25 % du capital social devant rester en trésorerie pour faire face aux retraits des actionnaires et **18,55 M€ de trésorerie en attente d'immobilisation, destinée aux futurs achats et travaux** (environ 8,6 M€ validés, à engager, pour



47 acquisitions au 31/12/2021).

Les immobilisations financières ont connu des évolutions en 2021 avec l'échéance de l'obligation de Quadia (immobilisation de 500 k€), qui se retrouve en produit et en charge exceptionnels, qui a bénéficié à des entreprises du secteur alimentaire soucieuses de leurs impacts sociaux et environnementaux, et l'octroi d'un prêt participatif de 1,5 M€ sur 6 ans à la Fondation Terre de Liens pour des investissements sur des fermes Fondation (acquisitions de fermes cofinancées par l'Agence de l'Eau Seine Normandie et construction de logements).

La baisse importante du poste « Autres créances » s'explique par des souscriptions concentrées sur le mois de décembre en 2020, dont le paiement n'était pas encore enregistré dans le compte bancaire de la société au 31/12/2020 (1,7 M€ de chèques en encaissement au 31/12/2020 pour 27 k€ au 31/12/2021).

2. EXAMEN DU COMPTE DE RÉSULTAT

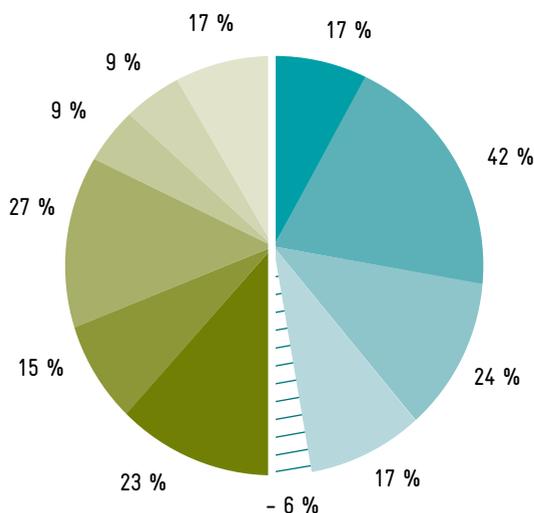
LE COMPTE DE RÉSULTAT 2021 ET SON ÉVOLUTION

	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Produits d'exploitation	1 995 481	1 779 673	1 318 282
Charges d'exploitation	2 684 596	2 180 813	1 852 006
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-689 115	-401 141	-533 725
Produits financiers	521 481	504 035	645 215
Charges financières		78 132	
RÉSULTAT FINANCIER	521 481	425 904	645 215
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	-167 634	24 763	111 490
Produits exceptionnels	522 264	57 426	44 310
Charges exceptionnelles	535 833	68 181	89 939
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-13 569	-10 753	-45 629
Impôt sur les bénéfices		2 115	14 945
TOTAL DES PRODUITS	3 039 226	2 341 134	2 007 807
TOTAL DES CHARGES	3 220 429	2 329 241	1 956 890
BÉNÉFICE OU PERTE	-181 203	11 895	50 916
Capacité d'autofinancement	543 557	599 458	568 863

DÉTAIL ET VENTILATION DES PRINCIPAUX POSTES DE PRODUITS ET CHARGES

Détail du résultat d'exploitation - en €	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Production de l'exercice	1 855 060	1 665 396	1 226 531
Marge brute globale	1 855 060	1 665 396	1 226 531
Autres achats et charges externes	776 085	679 354	598 224
Valeur ajoutée	1 078 975	986 042	628 307
Subvention d'exploitation	14 433	950	242
Impôts et taxes	267 239	205 576	166 742
Charges de personnel	871 714	626 445	536 094
Excédent brut d'exploitation	-45 545	154 971	-74 287
Reprises sur charges et transferts	124 290	112 832	91 291
Autres produits	1 698	494	218
Dotations aux amortissements et provisions	743 324	655 061	536 389
Autres charges	26 234	14 377	14 558
Résultat d'exploitation	-689 115	-401 141	-533 725

CHARGES ET PRODUITS



LES PRODUITS

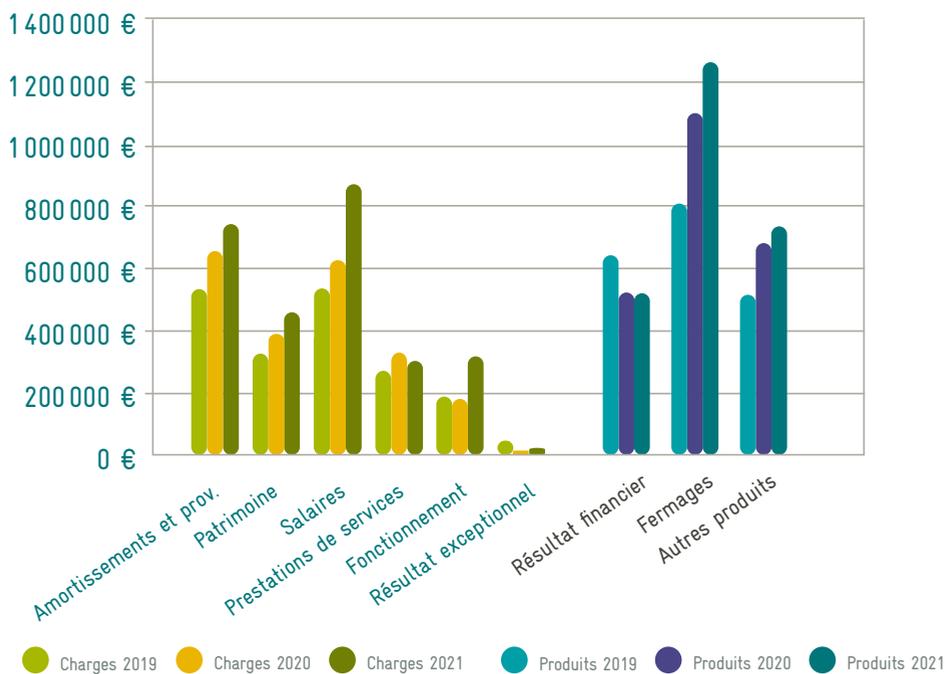
- Produits Financiers
- Fermages
- Autres produits (dossier, immo)
- Produits exceptionnels

RÉSULTAT

LES CHARGES

- Amortissements et provisions
- Patrimoine (instruction, achat, gestion)
- Salaires
- Prestations de services
- Fonctionnement
- Charges financières et exceptionnelles

ÉVOLUTION DU POIDS DES CHARGES/PRODUITS



LES PRODUITS

Les produits : 3 039 226 €. Ils sont fortement augmentés du fait du remboursement de l'obligation Quadia, arrivée à échéance : la valeur de remboursement (494 k€) étant inscrite en produits exceptionnels et sa valeur d'immobilisation financière nette (500 k€), considérée comme une perte, affectée aux charges exceptionnelles. Aussi, **hors produits exceptionnels**, les produits s'élèvent à **2 516 962 €** (2 283 708 € en 2020) et sont composés essentiellement :

- des ressources locatives composées par les **fermages et loyers (50 % - 48 % en 2020)**, dont l'augmentation tant en poids qu'en valeur se poursuit avec une **hausse de 107 % en 3 ans** (+651 k€ entre 2018 et 2021), suite à l'augmentation des acquisitions et des biens mis à bail;
- des **produits financiers (21 % - 22 % en 2020)** issus du placement de la trésorerie : ce poste a **diminué** en poids (38 % en 2018, 32 % en 2019) et en valeur (504 k€ en 2020, 645 k€ en 2019), suite à la clôture progressive des placements anciens (mieux rémunérés). Pour rappel, la foncière a réalisé des placements

bancaires non spéculatifs, à garantie de capital et liquides (possibilité de récupérer le capital rapidement) auprès de banques coopératives et mutuelles d'assurances françaises¹³ et de la Banque Postale sous forme de comptes à terme, obligations et titres subordonnés négociables. Depuis 2016, compte tenu de la baisse des taux d'intérêt et par recherche de cohérence, l'associé commandité gérant a décidé de placer une partie de la trésorerie (14 % au 31/12/2021) en titres auprès de 3 banques éthiques européennes¹⁴ et en prêt à la Fondation Terre de Liens.

- des productions immobilisées (9 %, comme en 2020) correspondant à une partie des coûts internes immobilisés, liés aux acquisitions et aux travaux (Assistance à Maîtrise d'Ouvrage réalisée en interne).

¹³ Caisse d'Épargne Rhône Alpes, Crédit Coopératif, Crédit Mutuel et Groupama

¹⁴ la Merkur Bank, Triodos et la Banque Alternative Suisse (BAS)

¹⁵ 5 € pour une action, puis 3 € par action à compter de la 2^e action, avec un maximum de 500 €.



→ des **frais de dossier** (12 % - 14 % en 2020) liés aux frais de souscription¹⁵, qui ont diminué en poids et valeur, la collecte citoyenne ayant été moins élevée qu'en 2020, mais qui a plus que doublé par rapport aux exercices précédents (307 k€ en 2021, 324 k€ en 2020, 140 k€ en 2019, 151 k€ en 2018), où les collectes étaient de moindre montant.

Hors remboursement de l'obligation Quadia, les autres produits exceptionnels (28 k€) sont principalement constitués de la quote-part des subventions d'investissement.

LES CHARGES :

Les charges : 3 220 429 €, dont le total est également affecté par le remboursement de l'obligation Quadia dont la valeur nette comptable est passée en charges exceptionnelles (500 k€). Aussi, **hors charges exceptionnelles**, les charges s'élèvent à **2 684 596 €** et sont composées essentiellement :

- des dotations aux amortissements : 26 %
- des dotations aux provisions : 1,6 %
- des charges de fonctionnement : charges de personnel (32 %) et de structure (11 %)

L'augmentation des charges de 891 k€ par rapport à 2020 (+38 %) est en grande partie due aux charges exceptionnelles, impactées par la sortie de l'obligation Quadia des immobilisations financières (500 k€). Hors charges exceptionnelles, cette augmentation est de 423 k€ (+19 %) et s'explique principalement par :

- une augmentation des charges de personnel par rapport à l'exercice 2020 (+245 k€, +39 %), due au renforcement de l'équipe pour faire face à l'activité et sa croissance, dont un renfort ponctuel (CDD, 28 k€) pour le développement d'outils et formations sur l'état des lieux des terres, mais aussi du fait de charges amoindries en 2020 par l'impact de la crise sanitaire (arrêts maladie). Les charges de personnel représentent 47 % de la production de l'exercice 2021 : leur poids de plus de 52 % en 2016-2017 a diminué fortement à compter de 2018 (42 %) pour atteindre son niveau le plus bas en 2020 (38 %), cette diminution s'explique notamment par les délais de recrutement (alourdis par la crise sanitaire en 2020), qui affectaient les équipes avec des périodes de surcharge de travail, et qui a



amené la foncière à s'organiser pour mieux anticiper les recrutements.

- une hausse du coût d'assurance des fermes (+82 k€, +118 %), avec des régularisations sur 2019 et 2020 reçues en 2021, et expliquée par la hausse de leur tarif par hectare et par m² : le poids de l'assurance est passée de 6 % à 12 % des fermages et loyers entre 2020 et 2021.
- une augmentation des taxes foncières (+50 k€, +27 %) supérieure à celle des fermages : les taxes foncières représentent 19 % des fermages et loyers en 2021 (17 % en 2020).
- la croissance des dotations aux amortissements corporelles (+124 k€, +23 %), occasionnée par l'augmentation du patrimoine bâti et des travaux (en 2021, de nombreux chantiers ont pu être clôturés, après une année difficile en 2020, du fait de la crise sanitaire). Cette croissance étant plus conséquente que celle des produits et fermages (+15 %), elle impacte le résultat : le poids de dotation aux amortissements corporels est passé de 50 % des loyers et fermages à 54 % entre 2020 et 2021.

Le résultat net de l'exercice est un déficit de 181 203 € mais la capacité d'autofinancement se maintient à plus de 500 k€

Hors charge et produit exceptionnels, fortement augmentés suite à l'échéance d'une immobilisation financière mais avec un résultat exceptionnel qui reste faible (-14 k€), l'augmentation des produits (+233 k€), principalement liée à l'augmentation des acquisitions et des mises à bail (+161 k€) s'est accompagnée d'une hausse des charges plus conséquente (+423 k€), liées directement à l'augmentation de l'activité (renforcement de l'équipe, amortissements) et à la hausse des coûts (assurance des biens fonciers, taxes foncières).

L'excédent brut d'exploitation (EBE) redevient négatif (-46 k€), mais continue à s'améliorer sur la période des 5 derniers exercices : il a atteint +155 k€ en 2020, après avoir augmenté progressivement de -233 k€

en 2017 à -74 k€ en 2019, sachant que 2020 a été un exercice particulier avec le plus bas poids des charges externes (41 % en 2020, 61 % en 2017) et des charges de personnel (38 % en 2020, 52 % en 2017) par rapport à la production de l'exercice (impact de la crise sanitaire, délais de recrutement). Avec les refacturations de 103 k€ comprises dans le poste « reprises sur charges et transferts », qui concernent principalement l'activité de gestion de fermes, **l'activité « cœur » d'acquisition-gestion des fermes de la foncière s'avère équilibrée.**

Avec l'impact de la dotation aux amortissements et provisions, en augmentation (+ 395 k€ entre 2017 et 2021) alors que le résultat financier stagne (+25 k€ entre 2017 et 2021), le résultat de l'exercice connaît un déficit important.

Il est à noter que les dotations de provision pour impayés sont d'un moindre montant qu'à l'exercice précédent, alors que le nombre de fermes augmente, reflétant la maîtrise des impayés.

La capacité d'autofinancement déga-gée reste d'un montant conséquent et soutenu (544 k€) : l'exploitation de la foncière est génératrice de trésorerie.

3. PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

Nous vous proposons d'affecter le résultat, tel qu'il ressort des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2021, soit un déficit de 181 203 €, en report à nouveau. Le report à nouveau s'élève à 199 865 € au 31/12/2021. Après affectation, il serait de 18 662 €.

DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES :

Conformément aux dispositions de l'article 223 quater du code général des impôts, nous vous prévenons que les comptes de l'exercice écoulé ne prennent pas en compte les dépenses non déductibles du résultat fiscal, en regard de l'article 39-4 du même code. La foncière n'a pas eu de dépense non déductible en 2021.

C ORIENTATIONS ET PERSPECTIVES EN 2022



© TDL / Vincent Marrant

ACCOMPAGNER LA CROISSANCE DE L'ÉQUIPE ET POURSUIVRE LA STRUCTURATION DE L'ACTIVITÉ

Afin de faire face à notre croissance d'activité, le renforcement de l'équipe a été une priorité en 2021, nécessitant également de nous concentrer sur nos cœurs de métier. Cet agrandissement de l'équipe a exigé un travail de structuration et d'organisation de notre activité. Il est donc logique que ces travaux se poursuivent en 2022 : description des processus du Pôle fermes, développement d'indicateurs de pilotage d'activité, construction de plans de charge des salariés, amélioration du parcours d'intégration des nouveaux salariés, construction d'une feuille de route du Pôle fermes. Autant d'outils qui sont indispensables pour assurer le bon fonctionnement d'une équipe

en pleine croissance et qui se répartit sur la France entière. Par ailleurs, l'un des rouages majeurs de cette organisation est la direction de la foncière dont une évolution est en cours de réflexion, avec la gérance et l'équipe salariée, afin d'accompagner le changement d'échelle de la foncière et de renforcer à la fois le volet prospectif et d'implantation sur les territoires.

REPENSER LA GÉRANCE DE LA FONCIÈRE, EN COHÉRENCE AVEC LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

L'an passé, constatant l'adhésion massive au projet de la foncière, avec un record de souscriptions, une hausse des acquisitions, la gérance a souligné les nombreuses obligations qui lui revenaient.

AFIN D'ASSURER LA BONNE GESTION DES FERMES, L'ÉQUIPE SALARIÉE CONTINUE DE CONSTRUIRE DE NOUVEAUX OUTILS ET D'AMÉLIORER CEUX EXISTANTS

Parmi elles, celle d'**adapter la gouvernance de la foncière**, à la fois enracinée dans le projet Terre de Liens, et responsable de réussir le changement d'échelle désiré et en cours. Les membres de la gérance ont travaillé – et travaillent encore – avec ces perspectives de consolidation avec enthousiasme.

Avec des **intentions** fortes :

- Renforcer la présence du mouvement Terre de Liens dans la société commanditée et lui donner une réelle capacité d'agir via ses représentants au conseil d'administration à venir. Les forces vives qui animent Terre de Liens doivent être structurellement plus impliquées dans le développement de la foncière.
- S'appuyer sur des compétences qui existent dans des organismes qui partagent les valeurs de la foncière (spécialistes dans le logement social par exemple), à la fois pour être plus solide, mais aussi pour démultiplier notre impact. S'il est évident de renforcer les partenariats pour peser dans le débat public, il est aussi crucial de trouver des alliés pour le développement de l'activité d'acquisition et de gestion des fermes.
- Rester proches des réalités de l'agriculture : la troisième intention est de garantir, par des liens structurels, que cette racine soit vivante. Il est indispensable que des paysans soient acteurs de cette gouvernance

→ Permettre la participation des salariés dans la future gouvernance, est aussi un élément important du projet. Le travail mené sur l'adaptation de la direction à l'évolution de la foncière éclairera sur la forme que doit prendre cette quatrième intention.

Un schéma d'évolution a été élaboré sur ces bases en 2021. En 2022, l'avancement de ce travail va se poursuivre par un partage des grands principes de l'évolution envisagée avec le mouvement Terre de Liens, puis par un travail de précision quant aux modalités de fonctionnement.

CAPITALISER SUR L'EXPÉRIENCE ACQUISE ET OUVRIR DE NOUVEAUX CHANTIERS

Afin d'assurer la bonne gestion des fermes, l'équipe salariée continue de construire de nouveaux outils et d'améliorer ceux existants. Quelques exemples de projets qui vont démarrer ou être poursuivis en 2022 :

- Capitaliser les premiers chantiers des opérations de rénovation de logement dans le cadre de la Maîtrise d'ouvrage d'insertion (MOI) et travailler à l'amélioration de nos relations avec les antennes territoriales de l'Agence nationale de l'habitat (ANHA) pour gagner en efficience
- Analyser les situations ou problématiques relatives à l'eau (forages, marres, etc.) et sa gestion puis capitaliser nos connaissances
- Construire une politique de gestion vis-à-vis de l'amiante et une stratégie de désamiantage des biens.
- Réaliser un état des lieux des classements énergétiques des logements Terre de Liens et définir une stratégie de rénovation pour les logements classés F et G, que nous aurons l'obligation de rénover dans le cadre de la Loi Climat 2019
- Améliorer l'accueil des fermiers par le Pôle fermes et les impliquer davantage dans les projets qui concernent les fermes

POUR SUIVRE LA STRUCTURATION DES ACTIVITÉS INFORMATIQUES ET NUMÉRIQUES

Les projets informatiques et numériques sont indispensables à notre métier, en témoigne la place centrale tenue par nos outils de collecte et de gestion des fermes sous *Salesforce*. Ainsi, après un travail commun entre foncière et fondation sur le stockage et la sauvegarde des données ainsi que la sécurisation du réseau informatique en 2021, la foncière s'est dotée d'un service de support informatique. Ainsi la maintenance du matériel informatique, la gestion du parc informatique, la gestion des réseaux seront dorénavant assurés par un prestataire. En parallèle, un service numérique, porté par la fondation Terre de Liens a été structuré. 2022 sera donc l'année de mise en œuvre de ces nouveaux services avec pour enjeux l'adaptation de l'équipe salariée aux nouveaux modes de travail qui en découlent.

Parmi les changements numériques prévus en 2022, il faudra également compter la refonte du **site internet terredeliens.org**. Ce projet d'envergure a été initié à la fois pour correspondre davantage à l'image de marque de Terre de Liens développé ces dernières années, pour instaurer une cohérence graphique avec les autres sites existants mais aussi pour le rendre davantage accessible, lisible et vivant. Une attention particulière sera accordée aux fermes afin qu'elles trouvent une place centrale, incarnant le projet de Terre de Liens et facilitant l'engagement financier.

EXPLORER, ANTICIPER ET REGARDER AUTOUR DE NOUS

En 2021, le Pôle fermes a travaillé sur trois grands projets exploratoires, en lien avec la fondation et le réseau associatif Terre de Liens. Ces projets ont des niveaux d'avancement très différents mais vont tous se poursuivre en 2022 :

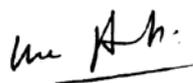
- Le programme énergies renouvelables : après avoir abouti à la production d'une position du mouvement Terre de Liens sur la production d'énergie renouvelable sur les fermes Terre de Liens, le travail va s'axer sur une formation des gouvernances du mouvement et sur la recherche de financements pour nos futures actions concernant les énergies renouvelables sur les fermes Terre de Liens.
- Le programme biodiversité : la fondation a obtenu en 2021 des financements pour déployer un programme national de préservation de la biodiversité dans les fermes Terre de Liens. L'équipe sera mobilisée en 2022 pour verrouiller le cadre juridique (lié au bail rural environnemental), construire les processus de réception et d'étude des futurs dossiers « biodiversité » par le Pôle fermes puis pour étudier les projets reçus par la coordinatrice biodiversité
- Le projet « service d'expertise » : l'objectif est d'agir à la préservation du foncier agricole sur le long terme avec d'autres propriétaires fonciers, en mettant notre expérience et expertise d'acquisition et gestion des biens ruraux au service de tiers comme des collectivités ou des fondations abritées de la Fondation Terre de Liens. En 2022, l'équipe va poursuivre l'étude de ce projet, en s'appuyant sur des expérimentations potentielles identifiées (suite à des sollicitations).

Nous vous invitons, après la lecture des rapports présentés par le Conseil de surveillance et par le Commissaire aux comptes, à adopter les résolutions de la compétence de l'Assemblée générale ordinaire.

Crest, le 31 mars 2022

Emilie Wietzke,
Directrice de la Foncière
Terre de Liens

Luc Moineville, Gérant
de la Sarl Terre
de Liens-Gestion



RAPPORT DE GÉRANCE POUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Madame, Monsieur,

Conformément à la loi et aux statuts, l'Assemblée Générale Extraordinaire est organisée pour vous présenter et soumettre à votre vote des résolutions portant sur une augmentation de capital via une nouvelle Offre au Public de Titres Financiers.

Offre au Public de Titres Financiers (OPTF)

L'OPTF est la procédure de collecte d'investissement auprès du grand public. Cette procédure est devenue une étape annuelle systématique pour apporter à la société le capital nécessaire aux acquisitions et travaux que nous projetons de mener.

Rappel des opérations de collecte de la Foncière :

- Octobre 2008 : 1^{er} APE de 3 M€, Visa n° 08-161
- Septembre 2009 : 1^{er} OPTF de 6 M€, Visa n° 09-241
- Septembre 2010 : 2^e OPTF de 9 M€, Visa n° 10-342
- Décembre 2011 : 3^e OPTF de 5,794 M€, Visa n° 11-503
- 26 Mars 2013 : 4^e OPTF de 6,12 M€, Visa n° 13-113
- 26 mai 2014 : 5^e OPTF de 7 M€, Visa n° 14-131
- 28 juillet 2015 : 6^e OPTF de 7 M€, Visa n° 15-413
- 30 juin 2016 : 7^e OPTF de 7 M€, Visa n° 16-284.
- 30 juin 2017 : 8^e OPTF de 7 M€, Visa n° 17-310
- 27 juin 2018 : 9^e OPTF de 10 M€, Visa n° 18-269
- 15 janvier 2019 : 10^e OPTF de 8 M€ hors investisseurs qualifiés, DIS déposé le 14/01/2019
- 7 février 2020 : 11^e OPTF de 8 M€ hors investisseurs qualifiés, DIS déposé le 06/02/2020 pour la période du 7 février 2020 au 30 juin 2020
- 27 novembre 2020 : 12^e OPTF de 20 M€, Visa n° 20-578
- 15 juin 2021 : 13^e OPTF de 22 M€, Visa n° 21-225
- 15 juin 2022 : 14^e OPTF sur 9,5 mois de maximum 22 M€ (avec ou sans visa)



© TDL - Languedoc-Roussillon / Sandrine Mulas

Pour information :

Depuis le 21 juillet 2018 existe une « procédure allégée » : les offres au public de moins de 8 millions d'euros sur une période de 12 mois sont dispensées de l'établissement d'un prospectus visé par l'AMF et doivent s'accompagner de la publication d'un Document d'Information Synthétique (DIS), déposé auprès de l'AMF avant le début de l'offre. Les investisseurs qualifiés (tels que des personnes morales institutionnelles, des fonds d'épargne salariale solidaire) ne sont pas considérés comme un « public » au sens de la réglementation des OPTF et leurs souscriptions n'entrent pas dans le calcul des 8 M€.

Aussi, La Foncière a eu recours deux fois à cette procédure simplifiée :

- En 2019 : n'ayant dépassé le seuil des 8 M€ de collecte citoyenne que 2 fois en 12 ans (en 2010 et en 2017), la Foncière avait décidé d'utiliser cette procédure pour la période du 15 janvier 2019 au 31 décembre 2019, mais a dû suspendre la collecte de façon anticipée, le plafond des 8 M€ ayant été atteint dès le 4 novembre 2019.
- Au premier semestre 2020 : dans l'attente du décret et des arrêtés

afférents à la loi de finances 2020, la Foncière a déposé un DIS pour une OPTF jusqu'au 30 juin 2020, avec le projet de poursuivre la collecte avec une OPTF visée par l'AMF à compter du 1^{er} juillet, une fois le cadre légal et fiscal assuré. La publication du décret, des arrêtés et la signature de la convention de mandat SIEG (Services d'Intérêt Economique Général) ont mis plus de temps qu'escompté et la collecte via une OPTF visée par l'AMF a repris le 27 novembre 2020. La collecte a alors été suspendue du 1^{er} juillet au 27 novembre en 2020.

Comme en 2021, pour 2022-2023, le cadre légal et fiscal étant stabilisé et le niveau d'activité mieux appréhendé (suite aux collectes de 2020 et 2021), l'OPTF pourra se réaliser dans le cadre d'un prospectus visé par l'AMF ou d'un mix avec un DIS et un prospectus visé par l'AMF (soit une période avec un DIS et une période avec visa). Durant l'exercice 2021, avec 2 périodes de visa (fin du visa n° 20-578 en mars 2021, puis visa n° 21-225 du 15 juin au 31 décembre 2021), nous avons collecté 19,8 M€ et avons atteint le plafond des 14,7 M€ de souscriptions avec reçus

fiscaux, auquel nous sommes soumis dans le cadre du mandat SIEG (plafond réglementaire annuelle de 15 M€, diminué en 2021 suite au dépassement de ce dernier en 2020).

Aussi nous vous proposons pour la 14^{ième} OPTF, du 15 juin 2022 au 31 mars 2023, un montant maximum de 22 M€, qui apparait cohérent avec les évolutions des conditions de souscription (maintien du taux de réduction d'impôt de 25 % en 2022), notre activité d'acquisition et d'investissement sur les fermes et notre calendrier pour l'assemblée générale annuelle (AG) des actionnaires (arrêt des souscriptions nécessaire pour réaliser la convocation à l'AG), et ce avec un faible risque de dépassement – soit de clôture anticipée de la collecte (pour les souscriptions de citoyens).

Cette opération, nécessitant le dépôt d'un prospectus auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, est soumise à l'accord des actionnaires réunis en Assemblée Générale Extraordinaire, c'est pourquoi nous vous présentons ce projet de quatorzième OPTF, dont les caractéristiques principales sont les suivantes :

Calendrier de l'OPTF :

Nous proposerons à l'AMF de nous accorder un visa pour la période du 15 juin 2022 au 31 mars 2023 pour cette 14^{ième} OPTF).

Montant de l'OPTF :

Le montant maximum projeté est de 22 millions d'euros, primes d'émission incluses. Cette somme correspond aux besoins d'investissement maximaux de notre société pour les 45 à 55 projets d'acquisition et les travaux d'amélioration des fermes acquises à venir, auxquels vient s'ajouter l'abondement de la « réserve » de 25 % du capital (25 % devant rester « liquide » pour assurer les retraits des actionnaires).

Prix d'émission des actions nouvelles :
La gérance a fixé la valeur de l'action à 104 € (nominal de 100 € et prime d'émission de 4 €) pour l'exercice 2020 et la dernière OPTF qui s'est clôturée le 31 mars 2022. La valeur de l'action pour l'OPTF prévue sera fixée en avril 2022, selon l'estimation de la valeur de l'action réalisée à partir d'expertises sur le patrimoine de la Foncière réalisées au 1^{er} trimestre 2022.

Nous vous demandons d'approuver les projets de résolutions qui vous sont soumises et qui vont dans le sens de nos propositions.

Crest, le 31 mars 2022

Luc Moineville

Gérant de la Sarl Terre de Liens-Gestion,
pour la Foncière Terre de Liens





Foncière Terre de Liens
25, quai André Reynier
26 400 Crest
fonciere@terredeliens.org

Graphisme
Tiens donc! > Nicolas Pruvost

Photographies
Couverture : TDL / Sandrine Mulas

www.terredeliens.org

